



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Catrin Hildenbrand**

**Change Management-Akteure,  
Prozesse und Formen**

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Change Management- Akteure, Prozesse und Formen**

Autorin:  
**Frau Catrin Hildenbrand**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM12wM4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Karlsruhe, 22.01.2016

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Change Management- Stakeholders, processes and types of models**

author:

**Ms. Catrin Hildenbrand**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM12wM4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker Kreyher**

second examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Karlsruhe, 22.01.2016

**Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Hildenbrand, Catrin

Thema der Bachelorarbeit: Change Management-Akteure, Prozesse und Formen

Topic of thesis: Change Management- stakeholders, processes and types of models

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

**Abstract**

Um die Wettbewerbsfähigkeit ausbauen oder beibehalten zu können, müssen sich Unternehmen immer schneller an ändernde Umwelteinflüsse anpassen. Diese Arbeit hat sich das Ziel gesetzt, mögliche Prozesse zur Beantwortung strategischer Fragen im Change Management zu analysieren und Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Verlauf zu bestimmen. Zudem werden Akteure und Change Management Modelle dargestellt und erklärt, sowie mögliche Ursachen für Widerstände beschrieben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Change Management .....</b>	<b>3</b>
2.1 Akteure .....	4
2.1.1 Führungskräfte.....	4
2.1.2 Betriebsrat .....	5
2.1.3 Mitarbeiter .....	5
2.1.4 Change Team .....	6
2.1.5 Professionelle Berater .....	6
2.2 Change Management Modelle .....	7
2.2.1 3 Phasen Modell nach Lewin .....	7
2.2.2 8 Stufen Modell nach Kotter .....	10
<b>3 Strategische Fragen des Change Managements .....</b>	<b>15</b>
3.1 Strategieanalyse .....	15
3.1.1 Umweltanalyse.....	16
3.1.2 Unternehmensanalyse .....	22
3.2 Strategieformulierung und –auswahl .....	24
3.2.1 Elemente einer Strategie.....	24
3.2.2 Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen .....	26
3.3 Strategieimplementierung .....	34
3.3.1 Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung .....	34
3.4 Strategiekontrolle .....	36
3.4.1 Begriff und Aufgabe der Strategiekontrolle.....	36
3.4.2 Typen strategischer Kontrolle.....	37
<b>4 Verhaltensänderung im Change Management .....</b>	<b>39</b>
4.1 Widerstand.....	39
4.1.1 Formen des Widerstands .....	39
4.1.2 Ursachen für Widerstand .....	41
4.1.3 Die Gefühlskurve .....	42
4.2 Kommunikation im Change Management.....	44
4.2.1 Begriffsdefinition und Erfolgsbeiträge.....	44
<b>5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für ein     erfolgreiches Change Management .....</b>	<b>46</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XV</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Handlungsfelder des Veränderungsmanagements.....	3
<b>Abbildung 2:</b>	3-Phasen nach Lewin.....	8
<b>Abbildung 3:</b>	8 Schritte des Change Managements nach Kotter .....	10
<b>Abbildung 4:</b>	Strategische Fragen des Change Managements .....	15
<b>Abbildung 5:</b>	Stakeholder-Gruppen und deren Interessen .....	17
<b>Abbildung 6:</b>	Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen .....	17
<b>Abbildung 7:</b>	Branchenstruktur-Modell nach Porter.....	19
<b>Abbildung 8:</b>	Strategiearten der verschiedenen Planungsebenen.....	27
<b>Abbildung 9:</b>	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	28
<b>Abbildung 10:</b>	Abgrenzung des relevanten Marktes nach Abell .....	30
<b>Abbildung 11:</b>	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG).....	31
<b>Abbildung 12:</b>	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio .....	33
<b>Abbildung 13:</b>	Die Kontrollkonzeption nach Schreyögg/Steinmann.....	37

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Sach- und Verhaltensbezogene Aufgaben .....	35
<b>Tabelle 2:</b>	Allgemeine Symptome für Widerstand .....	40
<b>Tabelle 3:</b>	Typischer Verlauf einer Gefühlskurve .....	42

## 1 Einleitung

Die Fähigkeit von Unternehmen, sich mit Change Management adäquat auszukennen, wird durch sich ständig ändernde Umweltfaktoren, welche Unternehmen zunehmend unter größeren Veränderungsdruck setzen, zu einer immer größeren Voraussetzung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Lauer 2014, 5).

Für den immer größer werdenden Druck auf Führungskräfte aller Ebenen spielen Faktoren eine Rolle, die in der heutigen Wirtschaft durchaus jedem Unternehmen bekannt sind. Umstrukturierungen innerhalb einer Organisation, der Zusammenschluss mit weiteren Unternehmen und auch Insolvenzen gehören schon fast zum Alltag (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 23). Es gibt aber auch weitere Rahmenbedingungen, durch welche sich Unternehmen zu radikalen Veränderungen gezwungen sehen. Einer dieser Bedingungen wäre vor allem die rasante Entwicklung der Technologien (vgl. Enders/König/Hungenberg 2009). Die hierdurch immer rasanter ablaufenden Geschäftsprozesse führen zu einem weiteren Faktor, welcher sich fördernd auf die Wandelgeschwindigkeit auswirkt: die Zeit. Früher noch im Überfluss vorhanden, sehen sich Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter einer Verknappung dieser Resource nun gegenüber gestellt (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 26). Weitere Gründe für einen notwendigen Wandel reichen von veränderten Kundenwünschen, dem Einführen neuer Informationstechnologien (vgl. business-wissen2), bis hin zum Eindringen in neue Märkte, dem Eingang von Bündnissen oder einem reinen Managementwechsel (vgl. Zeit 2012).

Wohin man blickt, finden überall Veränderungen statt. An die damit einhergehenden Prozesse, darf jedoch nicht naiv herangegangen werden. Durch Change Management soll es daher innerhalb von Organisationen zu nachhaltigen Verbesserungen kommen. Hierbei zielt Change Management entweder auf eine radikale Änderung von Strukturen, Verhaltensweisen, Strategien und Prozessen eines Unternehmens, kann sich jedoch auch mit fortwährenden Verbesserungen schon bestehender Abläufe auseinander setzen (vgl. Onpulson1). Auf oftmals drastische Veränderungen folgen für Unternehmen schwierige Zeiten, in welchen sie sich mit Widerständen aus der Belegschaft konfrontiert sehen. Diese Hindernisse gilt es zu überwinden, oder noch besser, mit entsprechenden Mitteln gegen sie vorzubeugen (vgl. Bornemann 2014b).



---

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf dem Analysieren des Prozesses, der für die Beantwortung der strategischen Fragen im Change Management benötigt wird. Zunächst wird in Kapitel 2 auf den Begriff des Change Managements eingegangen. Darauf folgt eine Beschreibung der beteiligten Akteure eines Change Prozesses und die Darstellung zweier Change Modelle. Kapitel 3 setzt sich mit den einzelnen Schritten eines strategischen Prozesses auseinander. Des Weiteren wird in Kapitel 4 auf die Verhaltensänderung, explizit auf auftretende Widerstände, im Change Management eingegangen. Zuletzt werden in Kapitel 5 mögliche Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Change Prozess aufgezeigt.

## 2 Change Management

Unternehmen sehen sich in der heutigen Zeit einer stetig wandelnden Umwelt gegenübergestellt (vgl. Zelesniak/Grolman). Geläufige Begriffe wie Eurokrise oder Globalisierung sind keinem Unternehmen mehr fremd, weshalb sich der Fokus verstärkt auf den richtigen Umgang mit Wandel, sowohl in der Ausbildung, als auch in der Managementpraxis, gerichtet hat. Change Management beschreibt daher all jene Techniken, die zur richtigen Steuerung eines Wandlungsprozesses von Nöten sind (vgl. Lauer 2014, 3).

Diverse Change Management Ansätze zielen auf eine fortwährende Weiterentwicklung oder gänzliche Neugestaltung der Unternehmensstrategie, der Strukturen und Prozesse, der Unternehmenskultur und die gewählten Methoden und Verfahren. Im Idealfall gelingt es einem Unternehmen, diese 4 Handlungsfelder optimal aufeinander abzustimmen. Man spricht dann auch von einem optimalen Fit (vgl. Vahs/Weiland 2013, 7).

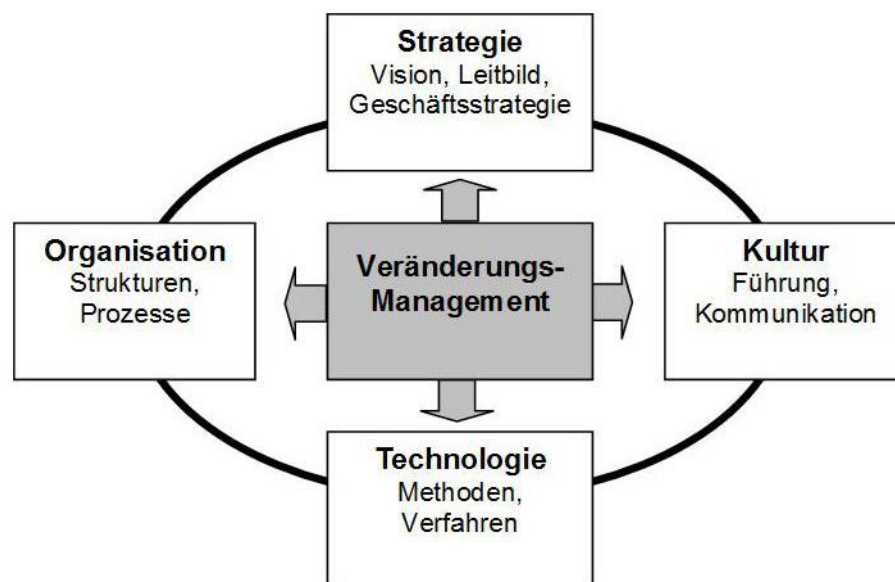


Abbildung 1: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements (Quelle: Vahs/ Weiland, 2013)

Im Vergleich zur strategischen Unternehmensführung, deren Hauptaugenmerk sich nach außen richtet, also auf die bestmögliche Anpassung an die Umwelt, richtet sich Change Management eher nach innen und bezieht sich daher auf die Beteiligten innerhalb eines sich im Wandel befindlichen Unternehmens (vgl. Lauer 2014, 4).

Den Druck, sich ständig zu verändern zu müssen und anpassungsfähig zu bleiben, erleben heutzutage Unternehmen jeglicher Größe. In der heutigen Zeit ist Wandel und damit auch Change Management zu einer nicht zu leugnenden und ernstzunehmenden Erscheinung geworden (vgl. Schewe 2016).

## **2.1 Akteure**

Im folgenden Teil geht die Autorin auf die Akteure und deren Rollen in einem Change Prozess genauer ein.

### **2.1.1 Führungskräfte**

Die Rolle der Führungskraft hat sich im Laufe der letzten Jahre entscheidend gewandelt. Sich nur auf Aufgaben wie das Planen, Entscheiden und Delegieren zu konzentrieren, wird, bedingt durch die neuen Organisationsstrukturen, nicht mehr ausreichend sein (vgl. Vogt 1999, 101). Vielmehr zählen mittlerweile Menschenführung, Zukunftssicherung und das Change Management zu den neuen Aufgaben einer Führungskraft. Sie müssen stets die Zukunft des Unternehmens im Blick haben, müssen sich mit der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter beschäftigen und in Zeiten des Wandels möglichst alle negativen Einflüsse von ihrem Unternehmen fernhalten (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 74).

Durch eine Untersuchung des Hernstein-Instituts, bei der Führungskräfte nach ihrer Rolle in Unternehmen befragt wurden, stellte sich heraus, dass sich Führungskräfte vor allem als Kommunikatoren ansehen. Dies gaben 53% der Befragten an. Als Grund hierfür nennt das Hernstein-Institut vor allem die aktuellen Zeiten des schnellen Wandels, in dem es vor allem auf die richtige Kommunikation in Unternehmen ankommt. Platz zwei mit 45% nimmt die Rolle der Vorbildperson ein, gefolgt von der Rolle als Macher und Entscheider mit 34%. Immerhin 19% der Befragten in Deutschland sehen sich in der Rolle der Change Manager. Dies zeigt deutlich die Aktualität von Change Management in deutschen Unternehmen (vgl. Hernstein 2012).

Auf die Frage wie sich die Führung in den nächsten Jahren entwickeln wird, lässt sich sagen, dass Führung auf Grund des immer schnelleren Wandels zunehmend komplexer und anspruchsvoller sein wird (vgl. Hernstein 2012). Es reicht nicht mehr aus, als Vorgesetzter nur die alltägliche Arbeit vorzubereiten und dafür zu sorgen, dass das Tagesgeschäft am Laufen bleibt. Vielmehr zählen schon heute und vor allem für die Zukunft, strategische und soziale Kompetenzen (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 80).

Als Führungskraft von morgen müssen Topmanager gute Zuhörer sein, die die Sorgen ihrer Belegschaft, gerade in Zeiten des Wandels, auch ernstnehmen. Sie müssen Mitarbeiter daher vor allem auf emotionaler Ebene erreichen (vgl. Haufe 2014).

Denn Veränderungen laufen zwar vorrangig auf operationaler Ebene ab, der Einfluss von personalen Aspekten darf dabei aber nicht außer Acht gelassen werden (vgl. Obermann)

### **2.1.2 Betriebsrat**

Das Ziel bei der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat während eines Veränderungsprozesses ist es, ein effektives Projektmanagement zu ermöglichen. Da er einen wichtigen Kooperationspartner darstellt, ist eine gute Zusammenarbeit von Unternehmensspitze und Betriebsrat von vornherein von großer Bedeutung (vgl. Vahs/Weiland 2013, 41). Da das Spitzenmanagement im Laufe eines Veränderungsprozesses viele wichtige Entscheidungen zu treffen hat, sollten sie sich über die Rechtslage bewusst sein und wissen, zu welchem Zeitpunkt eine Absprache mit dem Betriebsrat einzuholen ist (vgl. Berner 2015b).

Werden Betriebsräte in ihren zwingenden Mitbestimmungsrechten übergangen, können sie dem Unternehmen mit einem sogenannten Einigungsstellenverfahren drohen. Um diesem zu entgehen und den zügigen Verlauf eines Veränderungsprozesses nicht zu gefährden, werden sich die meisten Arbeitgeber auf gewisse Einigungen einlassen (vgl. Arbeitsrecht 2011). Viele Unternehmen sehen im Betriebsrat eine Art Bremse und scheuen daher die direkte Beteiligung. Vor allem dann, wenn es um Veränderungen innerhalb des Unternehmens geht, wäre ein Umdenken allerdings sinnvoll, denn Betriebsräte können in Zeiten des Wandels auch zu Verbündeten werden und die Veränderungen sogar mit vorantreiben (vgl. Berner 2015a).

### **2.1.3 Mitarbeiter**

Ein Unternehmen kann mit seinen geplanten Veränderungen nur dann Erfolg haben, wenn der Wandel zuvor von seinen Mitarbeitern akzeptiert wurde. Diese erhoffte Akzeptanz betrifft gleichermaßen die innere Einstellung (Einstellungsakzeptanz) wie auch die Verhaltensakzeptanz (vgl. Krüger/Bach 2014, 26).

Für das Change Management können Mitarbeiter zu Initiatoren von Veränderungen werden, wenn sie nämlich bedingt durch Alltagserfahrungen früher als das Management erkennen, wann sich das Unternehmen neuen Gegebenheiten anpassen sollte (vgl. Krüger/Bach 2014, 137). Gleichzeitig geht von Mitarbeitern ein Potential für möglichen Widerstand aus, da sie sich gegen geplante Veränderungsmaßnahmen auflehnen können (vgl. Institut für Intuition1).

Da Widerstand eine große Herausforderung während eines Change Prozesses darstellt, wird in Kapitel 4 näher darauf eingegangen.

#### **2.1.4 Change Team**

Um geplante Veränderungen innerhalb eines Unternehmens erfolgreich und möglichst reibungslos umsetzen zu können, bedarf es der Hilfe eines Veränderungsprojektteams, auch Change Team genannt. Zu deren Aufgabe zählen das Integrieren und Verfestigen der neuen Veränderungen in den Arbeitsablauf der Unternehmensmitglieder (vgl. Vahs/Weiland 2013, 49). Der Prozess, den ein Change Team zu navigieren hat, bringt viele Herausforderungen mit sich. Denn erst jetzt wird allen richtig bewusst, dass ein Wandel sowohl zeitlichen, als auch persönlichen Mehraufwand bedeutet. So werden erste Workshops gestartet, Mitarbeiterforen ins Leben gerufen und erste gewonnene Ergebnisse dokumentiert und analysiert. Erste aufkeimende Widerstände werden in dieser Zeit nicht lange auf sich warten lassen, weshalb eine offene Kommunikation und eine gute Führung in dieser Zeit unerlässlich sind (vgl. Osterhold 2002, 98).

Auch wenn der Einsatz eines Change Teams für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen förderlich ist, darf gleichwohl der hohe zeitliche Aufwand der einzelnen Mitglieder während eines Change Projektes nicht vergessen werden. Dies zu berücksichtigen ist vor allem Aufgabe der Unternehmensspitze und bedarf daher eines eindeutigen Commitments seitens des Topmanagements. Durch dieses lässt sich zudem auch deutlich machen, wo und wie in einem Change Prozess die Prioritäten gesetzt werden (vgl. Vahs/Weiland 2013, 50).

#### **2.1.5 Professionelle Berater**

In früheren Zeiten der Organisationsentwicklung zogen es viele Berater vor, sich bei inhaltlichen Fragen in Bezug auf die Umstrukturierung eher zurückzuhalten. Ihr Fokus lag daher hauptsächlich auf einer gelungenen und konstruktiven Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Sie nahmen somit die Funktion von Prozessbegleitern ein, die sich ständig auf einen reibungslosen Ablauf konzentrierten. In der heutigen Zeit haben sich zunehmend sowohl die Ansprüche als auch die vorausgesetzte Kompetenz an externe Berater gewandelt. Eine wie zuvor sanfte moderierende Art der Begleitung hat sich zu einer konstruktiv-konfrontierenden gewandelt. Nicht zuletzt eine sich fortlaufend ändernde Welt, welche von Unternehmen immer häufiger eine rasche Anpassung verlangt, hat zu dieser Rollenänderung geführt (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 98).

Zu den Kernkompetenzen eines guten Change Managers gehören neben der Fähigkeit, die Unternehmensstrategie zu überblicken, auch, den Veränderungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und diesen allen Beteiligten erfolgreich zu vermitteln. Zudem sollten sie dem sozialen Druck standhalten und gut mit aufkommenden Emotionen umgehen können. Oftmals sehen sich Change Manager zudem mit der Dominanz der Unternehmensspitze konfrontiert, welche es für sie stets auszuhalten gilt (vgl. Berner 2014).

Etwas, das viele Unternehmen jedoch noch häufig unterschätzen, ist der erhebliche Einfluss, der von Beratern ausgeht. Sowohl durch ihren engen Kontakt mit der Konzernspitze und den Aufsichtsorganen als auch durch die direkte Beteiligung und Vorbereitung von wichtigen strategischen Entscheidungen, können Berater ganz entscheidend den Weg vorgeben und darüber bestimmen, welche Maßnahmen durchgeführt werden. Sie haben die Macht, durch ihre Beratung, in das laufende Geschäft eines Unternehmens einzugreifen und können je nach Umfang und Dauer der Beratung die Unternehmenskultur tiefgreifend formen (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 525).

## **2.2 Change Management Modelle**

Den Begriff des Change Managements, verstanden als eine Disziplin, gibt es bereits seit mehr als einem halben Jahrhundert (vgl. Ashkenas 2013). Vor allem zwei Modelle tauchen immer wieder in den Lehrbüchern auf. Das 3 Phasen Modell nach Lewin und das 8 Stufen Modell von John P. Kotter (vgl. Hainsch 2014). Im Folgenden werden diese zwei bedeutendsten Modelle des Change Managements betrachtet und erläutert.

### **2.2.1 3 Phasen Modell nach Lewin**

Kurt Lewin, einer der Pioniere der Sozialpsychologie, beschreibt einen Veränderungsprozess ablaufend in drei Phasen. Der sogenannten Auftauungsphase, der Übergangsphase und der Einfrierungsphase. Seiner Meinung nach können die einzelnen Prozesse nicht klar voneinander getrennt werden. Sie verlaufen demnach nicht linear, sondern folgen einem regelmäßigen Ablauf. Jede Organisation durchläuft nach Lewins Auffassung bei einer eintretenden Veränderung diese drei Phasen (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 29).

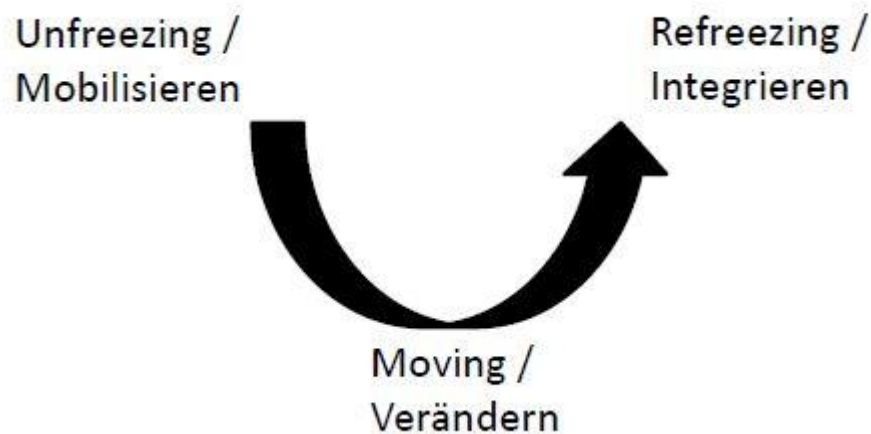


Abbildung 2: 3-Phasen nach Lewin (Quelle: Kreyher, 2016)

### ➤ **Unfreeze**

Nach Lewins Theorie herrschen in jeder Organisation zwei Kräfte die den Wandel entweder vorantreiben oder verhindern können. Er nennt sie die „Driving forces“, sogenannte Wandeltreiber und die „Restraining forces“, auch bekannt unter Wandelwiderstände (vgl. Bornemann 2014a).

Anfangs geht Lewin davon aus, dass keine dieser Kräfte überwiegt und eine Organisation sich somit in einem inneren Gleichgewicht befindet. Eine Veränderung findet demnach erst dann statt, wenn, entweder von innen oder von außen, Impulse zur Veränderung verstärkt auf ein Unternehmen einwirken. Sind diese Kräfte stark genug, ist die erste Phase aus Lewins Modell die Folge. Es kommt zur Auftauungsphase. (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 30).

Sollten die externen Bedrohungen nicht deutlich genug wahrzunehmen sein, so kann dies dazu führen, dass die Notwendigkeit für eine Veränderung von den Beteiligten nicht sofort erkannt wird (vgl. Hungenberg 2014, 367). Um in solch einem Fall dennoch den Ernst der Lage deutlich machen zu können, setzt es vor allem eine offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens voraus. Den Beteiligten muss hier erst klargemacht werden, wieso eine Veränderung notwendig ist. Erst dann werden sie bereit sein, sich den neuen Themen zu öffnen (vgl. Bornemann 2014a).

➤ **Move/Change**

Die zweite Phase ist geprägt von laufenden Veränderungen (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 30). Zu dieser Zeit wird sich eine Organisation häufig mit Widerständen aus den eigenen Reihen konfrontiert sehen (vgl. Grammes 2015b). Eine sinkende Leistungskurve wird in Folge dessen zu beobachten sein. Um dieser positiv entgegenzuwirken ist es wichtig, dass das Spitzenmanagement von Beginn an offen über alle Veränderungen kommuniziert. Dies verringert eventuelle Missverständnisse und klärt unbeantwortete Fragen der Beteiligten (vgl. Bornemann 2014a). Auf Grund der möglichen Widerstände ist ein Unternehmen in dieser Zeit der Veränderung am stärksten angreifbar für die Konkurrenz. Daher sollte darauf geachtet werden, dass neue Verhaltensweise möglichst rasch implementiert werden (vgl. Hungenberg 2014, 637).

➤ **Freeze**

Die dritte und somit letzte Phase in Lewins Veränderungsmodell zielt darauf ab, die vorangegangenen eingeführten Veränderungen langfristig zu stabilisieren (vgl. Schleuter/von Stosch 2009,30). Auch die Leistungskurve sollte zu dieser Zeit wieder das Anfangsniveau erreicht haben oder wenn möglich, dieses sogar übersteigen (vgl. Bornemann 2014a). Die Stabilisierungsphase darf nicht zu kurz angesetzt werden, da einem Unternehmen sonst ein Rückfall in alte Verhaltensmuster droht (vgl. interkommunikation1). Am besten lässt sich dies durch eine ständige Ist-Analyse vermeiden (vgl. Bornemann 2014a).

Am Ende der dritten Phase befindet sich eine Organisation in einem von drei möglichen Zuständen. Erleidet ein Unternehmen einen Misserfolg, erreicht es womöglich ein niedrigeres Niveau als in der Ausgangsphase. Sollte es ihm möglich gewesen sein die Krise erfolgreich zu bewältigen, so pendelt sich das Niveau auf dem gleichen wie vor der Krise ein. Ziel eines Unternehmens ist es natürlich, ein höheres Niveau zu erreichen. Möglich ist dies nur wenn es ihm gelingt, die Veränderungen in dem Unternehmen umsetzen und verankern zu können (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 30).



### 2.2.2 8 Stufen Modell nach Kotter

Will ein Unternehmen auf dem Markt erfolgreich bleiben, so bleibt ihm nichts anderes übrig, als mit der Zeit mitzugehen (vgl. SOLYP 2014). Ausgehend von den Gründen die für das Scheitern eines Veränderungsprozesses verantwortlich gemacht werden, baute John P. Kotter sein 8 Stufen Modell für eine erfolgreiche Durchführung auf (vgl. Grammes 2015a). Kotters 8 Stufen Modell kann hierbei in drei Phasen unterteilt werden. Über die exakte Unterteilung gibt es jedoch unterschiedliche Auffassungen. Manche besagen, die erste Phase umfasse die Schritte 1-4. Die zweite die Schritte 5-7 und die dritte die Stufe 8 (vgl. Teuber/Himmelreich 2006).

Anderen Quellen zufolge bilden die Stufen 1-3 die erste Phase, 4-5 die zweite Phase und die Stufen 6-8 die letzte Phase (vgl. peterjohann-consulting1). Über die Aufgabe der einzelnen Phasen herrscht jedoch Einigkeit. Hierbei dient die erste Phase sowohl den aktuellen Status Quo genau zu hinterfragen als auch eine Bereitschaft für Veränderung zu schaffen. Für die Einbindung des Wandels ist die zweite Phase zuständig und mit Hilfe der dritten Phasen werden die Veränderungen im Unternehmen dauerhaft verankert (vgl. Teuber/Himmelreich 2006).

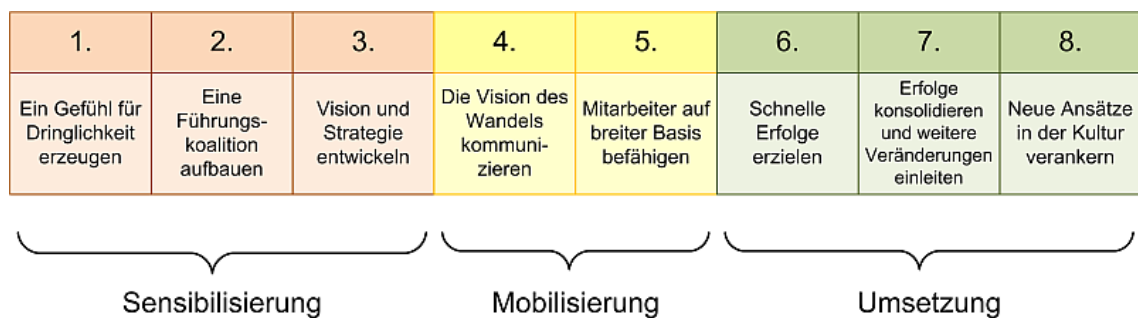


Abbildung 3: 8 Schritte des Change Managements nach Kotter (Quelle: peterjohann-consulting1)

#### ➤ Phase 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Wie zuvor schon beschrieben, steht am Anfang eines geplanten Wandels die Einsicht, dass nur schnelles Handeln zum weiteren Erfolg eines Unternehmens beitragen kann. Diese von Mitarbeitern benötigte Einsicht erhält man nur indem man bei ihnen ein Dringlichkeitsgefühl erzeugt (vgl. Kotter 2011, 31). Gleichzeitig gibt Kotter aber zu bedenken, dass ein Dringlichkeitsgefühl seinen Ursprung nicht in ausgelöster Angst oder Wut haben sollte (vgl. SOLYP 2014). Jedoch werden Mitarbeiter erst dann bereit sein zu kooperieren und den Wandel mitzutragen, wenn das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung in ihren Köpfen angekommen ist (vgl. Kotter 2011, 31).

Entwickelte Zukunftsszenarien, die im Falle, dass keine Veränderungen vorgenommen werden eintreten könnten, sind laut Kotter hilfreich, um bei Mitarbeitern dieses benötigte Bewusstsein zu entwickeln (vgl. Grammes 2015a).

Um als Unternehmen nicht direkt an der ersten Stufe eines Wandlungsprozesses zu scheitern, bedarf es zudem neben einer großen Portion Mut auch der Risikobereitschaft der Führungskräfte. Denn eine Führungsspitze, die von vorsichtigen Managern geleitet wird, wird es kaum schaffen, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen oder zu erhöhen, um somit einen Wandlungsprozess erfolgreich durchführen zu können (vgl. Kotter 2011, 31f.)

### ➤ **Phase 2: Eine Führungskolition aufbauen**

Hat ein Unternehmen die erste Stufe überstanden und erfolgreich seinen Mitarbeitern vermitteln können, dass ein Wandel unabdingbar ist, heißt es nun eine geeignete Führungskolition aufzubauen. Will eine Organisation einen fundamentalen Wandel erfolgreich durchführen, so setzt dies ein schlagkräftiges und durchsetzungsfähiges Team voraus, bestehend aus Mitgliedern, die das notwendige Maß an Vertrauen aller Beteiligten genießen und vor allem die gleichen Ziele verfolgen (vgl. Kotter 2011, 45).

Ein effektives Team, das eine Organisation in einem Wandlungsprozess voranbringen wird, setzt wie oben schon erwähnt, Vertrauen und das Streben nach gleichen Zielen voraus und sollte Mitarbeiter verschiedener Abteilungen vereinen. Dadurch steht einer Kolition ein breites Spektrum an Kompetenzen zur Verfügung (vgl. Grammes 2015a).

### ➤ **Phase 3: Vision und Strategie entwickeln**

Nun liegt es an dem Führungsteam eine geeignete Vision und die passende Strategie zu entwickeln, um das Ziel zu erreichen. Die eingesetzte Vision sollte hierfür folgende Funktionen übernehmen. Bestenfalls wirkt sie sich motivierend auf die Mitarbeiter aus und agiert als Unterstützung während den ersten Wandelschritten. Gleichzeitig sollte sie Abläufe zwischen den Abteilungen und den Mitarbeitern koordinieren (vgl. SOLYP 2014)

➤ **Phase 4: Die Vision des Wandels kommunizieren**

Stufe 3, die Vision und Strategie zu entwickeln, hat schon gezeigt, von welcher Bedeutung ein richtig ausgearbeiteter Zukunftsgedanke für einen Wandlungsprozess ist. Nun liegt es aber daran, diesen innerhalb des Unternehmens erfolgreich zu kommunizieren. Erst wenn alle Beteiligten das gemeinsame Verständnis für eine Neuausrichtung aufbringen können, ist die Gefahr, dass die Transformation an diesem Punkt abbricht, geringer (vgl. Kotter 2011, 73).

Mit einer gut ausgeführten Kommunikation verschafft sich das Management zudem das benötigte Vertrauen seiner Mitarbeiter (vgl. Grammes 2015). Hierbei muss allerdings beachtet werden, dass vor allem das Spitzenmanagement sich in seinem Verhalten der neuen Vision anpasst. Nur dadurch lassen sich Vorurteile und Misstrauen innerhalb eines Unternehmens abbauen (vgl. SOLYP 2014).

Kotters Stufen drei und vier laufen seiner Auffassung nach streng nach einem Prozess von oben nach unten, sprich nach einem Top-down Prozess ab. Aus derzeitigen beruflichen Erfahrungen sollte die Visionsentwicklung m.E. nach jedoch nicht nur in den Händen eines Teams liegen. Vielmehr sollte zusätzlich Bottom-up, sprich aus Sichtweise der Mitarbeiter, an einer Visionsentwicklung gearbeitet werden. Durch das Integrieren dieser Beteiligten schafft sich ein Unternehmen m.E. nach zudem Vertrauen, da es Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, dass sie nicht übergangen werden.

➤ **Phase 5: Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen**

Mitarbeiter müssen bei Stufe 5 in Kotters 8 Stufen-Plan auf einer breiten Basis befähigt werden. Denn nach wie vor können Widerstände auftreten, durch die die Mitarbeiter von der Umsetzung des Wandels abgehalten werden. Um dies zu verhindern ist es notwendig, so viele Hindernisse wie möglich zu beseitigen (vgl. Kotter 2011, 88 f.). Unpassende Organisationsstrukturen oder Arbeitsabläufe, die nicht mehr zum aktuellen Stand passen, sollten in dieser Phase aus dem Weg geräumt werden (vgl. Teuber/Himmelreich 2006).

Hilfreich ist es in dieser Zeit, geeignete Mitarbeiter innerhalb aller Bereiche zu Prozessberatern auszubilden. Sie können durch ihre Kompetenzen den Veränderungsverlauf positiv unterstützen (vgl. Gantenbein Consulting<sup>1</sup>). Auf Grund von eigenen Erfahrungen ist es m.E. nach wichtig in dieser Phase alle Mitarbeiter weiterzubilden. Der Einsatz von einigen wenigen Prozessberatern, welche sich in der neuen Materie

sehr gut auskennen und den restlichen Beteiligten unterstützend zur Seite gestellt werden, reicht demnach nicht aus. Stattdessen sollte es m.E. nach allen Mitarbeitern ermöglicht werden, sich anhand von Kursen, Seminaren oder Workshops mit den neuen Abläufen vertraut zu machen.

➤ **Phase 6: Schnelle Erfolge erzielen**

Häufig kommt es vor, dass Mitarbeiter und Beteiligte bereits nach kurzer Zeit an Motivation verlieren, da die von dem Management angepeilten Ziele in zu weiter Ferne liegen. Um diese Gefahr zu bannen, eignet sich der Einsatz kurzfristiger und schnell zu erreichender Ziele (vgl. SOLYP 2014). Nach Kotter helfen schnelle Erfolge Gegner eines Change Projektes zu schwächen und zu Befürwortern des Projekts zu machen, da eintretende Verbesserungen den Einsatz des Wandels rechtfertigen. Zudem regt es den Kampfgeist der Mitarbeiter weiter an, die von Anfang an das Projekt unterstützt haben. Für Change Agents bedeutet das Erreichen von Zielen ein positives Feedback für vorangegangene Arbeit (vgl. Kotter 2011, 106).

Schnelle Erfolge können allerdings nur dann eine Transformation unterstützen, wenn sie echt sind. Erfolge, die auf keiner soliden Basis beruhen und von dem Management rein als Mittel zum Zweck eingesetzt werden, um Mitarbeiter schnell ins Boot zu holen, werden häufig von Beteiligten rasch durchschaut. Diese Schönfärberei führt schlimmstenfalls dazu, dass sich Mitarbeiter zu Zynikern oder Widersachern entwickeln. Beteiligte können zudem diese Vorgehensweise als inakzeptabel finden und sich daher vom Projekt wieder abwenden (vgl. Kotter 2011, 107 f.).

➤ **Phase 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten**

Auch wenn die positive Wirkung der zuvor beschriebenen kurzfristigen Erfolge nicht zu leugnen ist, so laufen Unternehmen jetzt dennoch Gefahr, sich auf dem schnell erzielten Erfolg frühzeitig auszuruhen (vgl. SOLYP 2014). Zu diesem Zeitpunkt wäre es allerdings wenig ratsam, sich von den ersten Erfolgen täuschen zu lassen und zu denken, dass das gesamte Vorhaben von nun an alleine erfolgreich weiterlaufen könnte. Die kurzfristig erreichten Ziele müssen jetzt gesichert und weitere Veränderungen eingeleitet werden (vgl. Miximini 2013, 95).

In dieser Phase ist vor allem eine richtige Führung das A und O, die sich entscheidend auf den weiteren Verlauf des Transformationsprozesses auswirken kann. Gute Leader werden in dieser Zeit nicht verführt das eigentliche Ziel aus den Augen verlieren, sondern sich Change Projekten widmen und diese schnell in Gang setzen, um die Weiterentwicklung des Unternehmens voranzutreiben (vgl. Kotter 2011, 122).

➤ **Phase 8: Neue Ansätze in der Kultur verankern**

Hat ein Unternehmen alle sieben Phasen erfolgreich überstanden, liegt es nun daran, die erreichten Ziele und neuen Ansätze dauerhaft in der Unternehmenskultur zu verankern (vgl. Grammes 2015a). Glaubt man Kotter, so kann der kulturelle Wandel erst richtig in Phase 8 geschehen, da er eine zuvor erfolgreiche Umstellung der Handlungs- und Arbeitsweisen aller Beteiligten voraussetzt. Den Kulturwandel schon zu Beginn eines Transformationsprozesses durchführen zu wollen, wäre demnach der falsche Ansatz. Zwar können und müssen erste Verhaltensänderungen auch schon in den ersten Phasen des Wandels erfolgen, um die Transformationen im Gang zu halten, die letztendliche Verankerung in der Kultur findet aber erst am Ende eines Change Prozesses statt (vgl. Kotter 2011, 132 f.)

### 3 Strategische Fragen des Change Managements

Für ein Unternehmen zählt vor allem, die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu halten. Daher beabsichtigen alle strategischen Entscheidungen, den Erfolg eines Unternehmens zu sichern und die Fragen des strategischen Managements zu klären (vgl. Hungenberg 2014, 4).

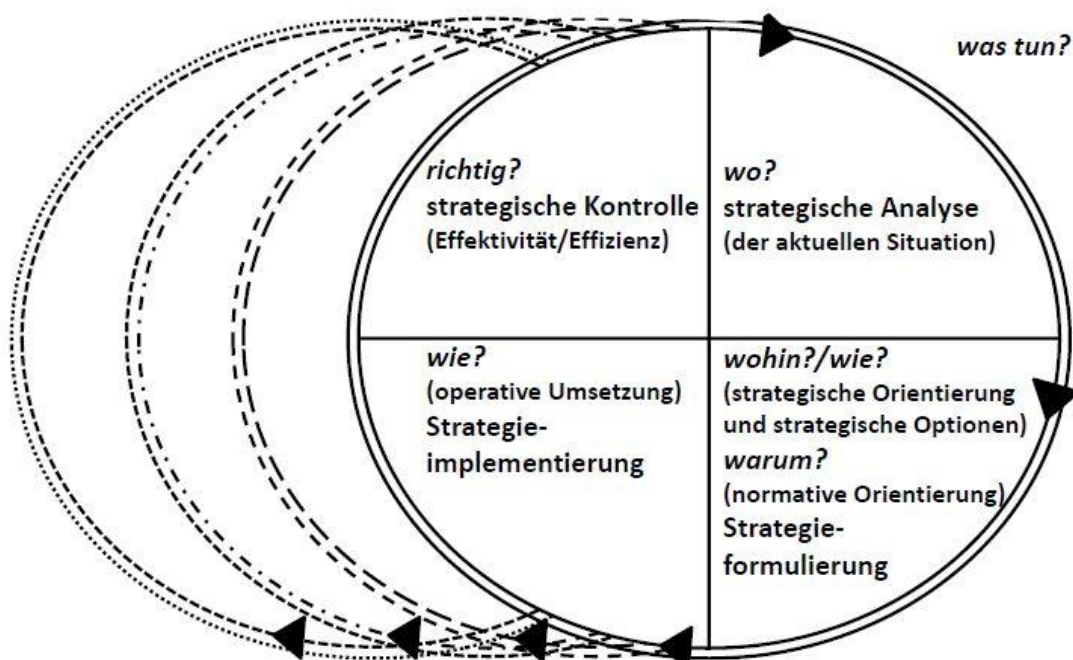


Abbildung 4: Strategische Fragen des Change Managements (Quelle: Kreyher, 2016)

#### 3.1 Strategieanalyse

Der Schwerpunkt des strategischen Managementprozesses liegt darauf, eine für ein Unternehmen geeignete und konkrete Strategiealternative zu entwickeln. In diesem Fall ist es nötig, eine externe Analyse der Unternehmensumwelt und interne Analyse des Unternehmens durchzuführen. Somit ist es möglich, die aktuelle, aber auch die künftige Position eines Unternehmens in Bezug auf Konkurrenz, Kunden und Arbeitsgebiet zu ermitteln. Diese Daten liefern die notwendige Information für die Erstellung der Strategiealternative (vgl. Hungenberg 2014, 9).

Die Analyse der Umweltsituation und die der internen Ressourcen ermöglichen einem Unternehmen zudem, sowohl seine Stärken und Schwächen (strategische Unternehmensanalyse) als auch seine Chancen und Risiken in der Umwelt (Umweltanalyse) zu analysieren. Ins Englische übersetzt werden folglich die „strengths“, „weaknesses“,

„opportunities“ und „threats“ ermittelt. Dies verschaffte der Strategieberleanalyse auch das Akronym „SWOT“-Analyse (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 74).

### 3.1.1 Umweltanalyse

„Wir haben unsere Umwelt so radikal verändert, dass wir uns jetzt selber ändern müssen, um in dieser neuen Umwelt existieren zu können.“ Norbert Wiener (1894-1964), Kybernetiker

Die Umweltanalyse, auch bekannt unter dem Begriff der externen Analyse, übernimmt zusammen mit der Unternehmensanalyse, eine wesentliche Aufgabe der Strategieberleanalyse. Sie dient einem Unternehmen, Chancen und Risiken, die von der Umwelt ausgehen aufzudecken und die Beziehung zu den jeweiligen Stakeholdern zu analysieren (vgl. Bea/Haas 2015, 94).

#### ➤ *Analysis der Stakeholderbeziehungen*

Die Stakeholder, also die jeweiligen Bezugsgruppen eines Unternehmens, spielen für die Entwicklung eines Unternehmens eine bedeutende Rolle. Ein Unternehmen muss darauf achten, deren Ansprüchen stets nachzugehen und sie zu erfüllen. Geschieht dies nicht, droht eine Abwendung der bestimmten Gruppe vom Unternehmen, was im schlimmsten Falle die Existenz des Unternehmens gefährden kann (vgl. Hungenberg 2014, 397) Daher zielt eine Analyse der Stakeholderbeziehungen darauf ab, die Erwartungen der verschiedenen Gruppen an ein Unternehmen herauszufinden. Bedeutend ist dies für dessen weitere positive Entwicklung (vgl. Projektmanagement-manufaktur1).

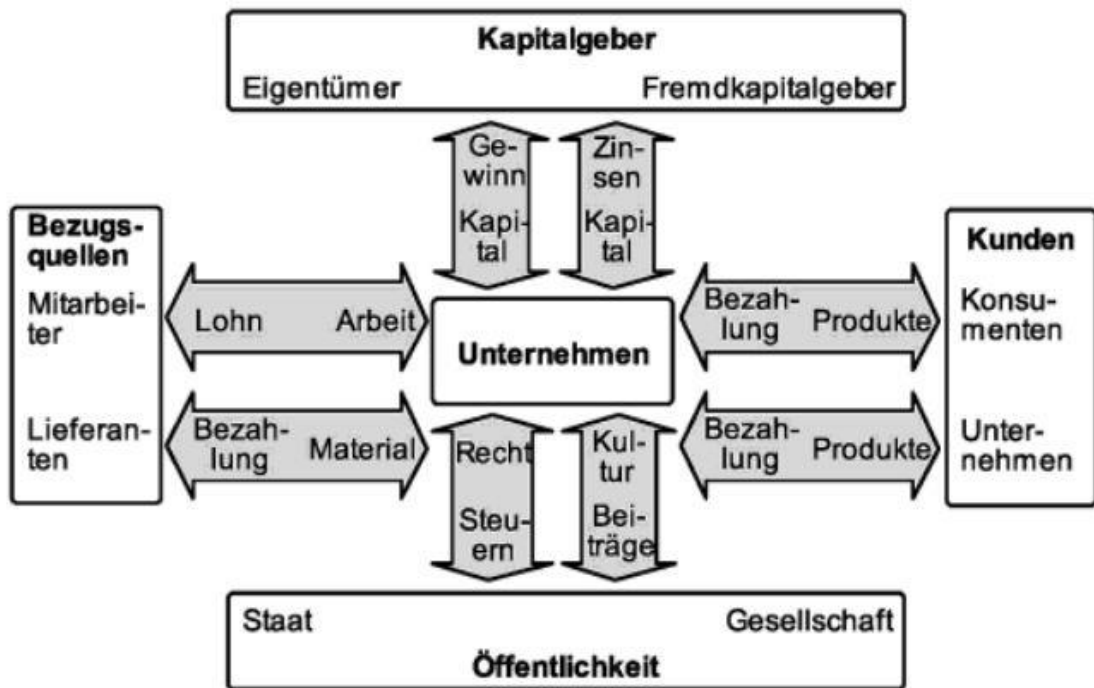


Abbildung 5: Stakeholder-Gruppen und deren Interessen (Quelle: Hungenberg, 2014)

Bei der Betrachtung der Stakeholder ist nicht nur deren Einfluss auf ein Unternehmen interessant, gleichzeitig sollte auch die potentielle Beeinflussbarkeit des Stakeholders durch das Unternehmen in Betracht gezogen werden (vgl. Müller-Stewans/Lechner 2005, 179 ff.)

In einer Relevanz-Matrix werden dabei beide Aspekte gegenübergestellt und nach vier verschiedenen Anspruchstypen unterschieden. Die einzelnen Anspruchsgruppen werden hierfür zunächst mit Hilfe einer Skala von 1-5 bewertet und dann in die Matrix eingetragen. 1 entspricht hierbei einer geringen Beeinflussbarkeit bzw. keinem Einfluss, 5 einer hohen Beeinflussbarkeit bzw. großen Einfluss. (vgl. Stötzer 2009, 135).

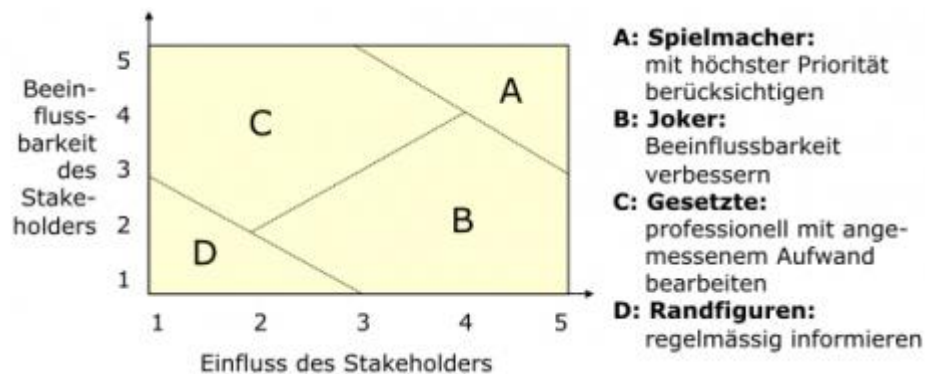


Abbildung 6: Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen (Quelle: cobocards1)



Typ A, der sogenannte Spielmacher, sollte mit höchster Priorität berücksichtigt werden. Er hat großen Einfluss auf ein Unternehmen und versetzt es daher in eine Abhängigkeit. Andererseits ist er aber auch sehr stark beeinflussbar, was zu einer wechselseitigen Abhängigkeit führt (vgl. Setpark 2013). Gruppe B, die Joker, stellt eine Gruppe mit hohem Einfluss dar (vgl. Hungenberg 2014, 399). Sie sind jedoch selbst kaum zu beeinflussen. Die Gefahr hierbei ist, dass Stakeholder einfacher ihre Interessen durchsetzen können, wie beispielsweise durch das Abziehen von Ressourcen (vgl. Bornemann 2012). Ziel eines Unternehmens sollte in diesem Fall sein, die Stakeholder enger an sich zu binden. Somit wäre eine Verbesserung der Beeinflussbarkeit möglich (vgl. Stötzer 2009, 136).

Der Typ C, die Gesetzten, hat nur relativ wenig Einfluss und kann daher sehr leicht durch ein Unternehmen beeinflusst werden (vgl. Setpark 2013). Die einzige Möglichkeit, mehr Druck auf ein Unternehmen ausüben zu können, besteht in der Bildung von Koalitionen (vgl. Hungenberg 2014, 399). Die Randfiguren, Typ D der Anspruchsgruppen, genießen keine große Aufmerksamkeit. Es geht weder ein großer Einfluss von ihnen auf ein Unternehmen aus, noch ist es einem Unternehmen möglich, Randfiguren stark zu beeinflussen. Sorgen bereiten sie erst dann, wenn durch Koalitionen eine Machtverschiebung entsteht und sie an Einfluss gewinnen (vgl. Bornemann 2012).

Eine durchgeführte Einordnung der Stakeholder stellt lediglich eine Momentaufnahme dar und sollte daher in regelmäßigen Abständen wiederholt werden (vgl. Stötzer 2009, 136). Nachdem ein Unternehmen seine Stakeholder anhand der Matrix identifiziert und kategorisiert hat, kann es nun seine Aufmerksamkeit auf die relevanten Gruppen richten. Natürlich dürfen die weniger relevanten Gruppen zu keiner Zeit ganz außer Acht gelassen werden (vgl. Kunz 2012). Durch die genaue Erfassung der Ansprüche und Erwartungen der Gruppen mit höchster Priorität, den Spielmachern und den Jokern, können diese nun erfüllt werden (vgl. Hungenberg 2014, 400).

➤ **Branchenstrukturanalyse nach PORTER**

Bei der Branchenumweltanalyse werden all jene Faktoren berücksichtigt, die sich auf den Unternehmenswettbewerb beeinflussend auswirken. Hierzu zählen jedoch nur solche Faktoren, die für Unternehmen einer speziellen Branche von Bedeutung sind (vgl. Hungenberg 2014, 95).

Auch wenn es eine Fülle an Modellen der Branchenstrukturanalyse gibt, ist das von Michael E. PORTER wohl das bekannteste. Die fünf externen Kräfte, die auf ein Unternehmen einwirken, sind nach seinem Fünf-Kräfte-Modell potenzielle Konkurrenten, Abnehmer, Ersatzprodukte, Lieferanten und Mitbewerber (vgl. Herrmann 2012). Porter vertritt die These, [..., dass die Strukturmerkmale einer Branche die Intensität und die Dynamik des Wettbewerbs bestimmen.] (vgl. Bea/Haas 2015, 109). Die folgende Abbildung stellt das Porter'sche Five Forces Model dar.

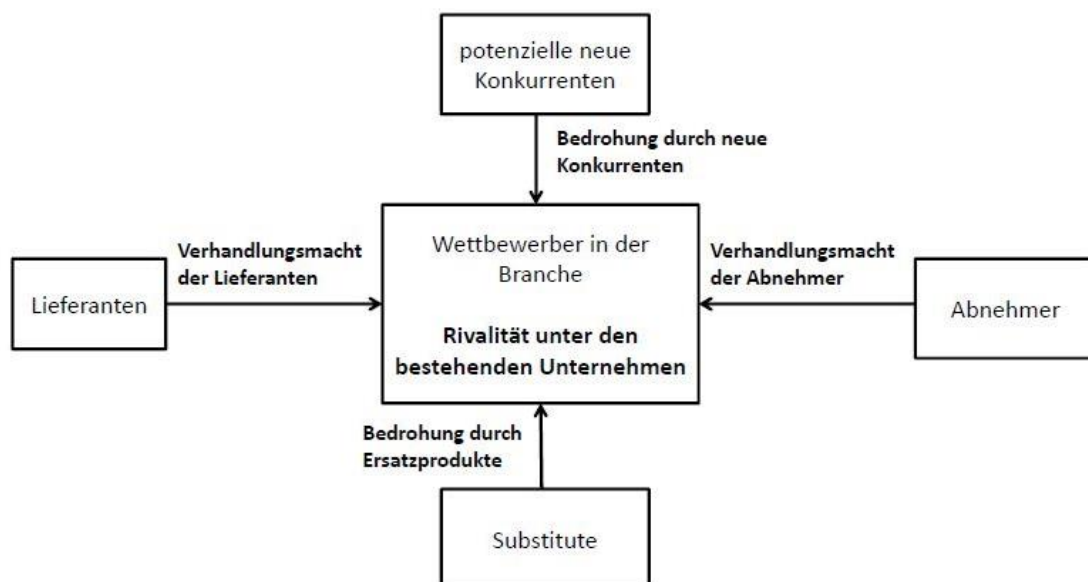


Abbildung 7: Branchenstruktur-Modell nach Porter (Quelle: Kreyher, 2016)

### - **Machtmarkt der Abnehmer**

Für die Profitabilität einer bestimmten Branche spielt auch die Verhandlungsstärke der Kunden eine bedeutende Rolle. Sie können die Preise der Produkte bestimmen, vor allem dann ein Nachfrageoligopol besteht. Sieht sich der Markt daher mit einer geringen Anzahl von Abnehmern konfrontiert, so wird er letztendlich den Preis seiner Ware senken müssen (vgl. Hungenberg 2014, 103). Gleiches Szenario gilt auch bei standardisierten Waren. Hier spielt es für den Abnehmer keine Rolle, von welchem Anbieter er seine Ware bezieht. Ein Wechsel zur Konkurrenz ist daher nur durch eine Preisanpassung abzuwenden (vgl. Ludewig 2015).

Des Weiteren besitzen Kunden die Fähigkeit zur Rückwärtsintegration. Können sie dem Anbieter glaubhaft vermitteln, dass ein bestimmtes Produkt für sie keine große Bedeutung habe und ein Verzicht daher leicht hinzunehmen sei, können sie dadurch großen Druck auf den Anbieter ausüben (vgl. Bea/Haas 2015, 112).

### - **Marktmacht der Lieferanten**

Genau wie die Kunden besitzen die Lieferanten die Möglichkeit, ihre Macht gegenüber den Abnehmern auszuspielen, indem sie Verhandlungsstärke beweisen. Je stärker diese ausgeprägt ist, desto mehr werden sie ihre Preise durchsetzen können (vgl. Hungenberg 2014, 101). Als Resultat folgt eine Verschlechterung des Gewinnspielraums seitens der Abnehmer (vgl. Bea/Haas 2015, 110). Ist ein Abnehmer auf einen bestimmten Lieferanten angewiesen, so kann ihm in solch einem Fall die Abhängigkeit schnell zum Verhängnis werden (vgl. Ludewig 2015).

### - **Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten**

Um die Bedrohung durch mögliche Konkurrenten so gering wie möglich zu halten, sind die Höhe der Markteintrittsbarrieren und der Umstellungskosten mitentscheidend. Je höher diese ausfallen, desto schwieriger gestaltet sich ein Markteintritt für neue Unternehmen (vgl. Hungenberg 2014, 100). Bestehen beispielsweise bei den etablierten Unternehmen schon starke Kundenbeziehungen, wird es einem Konkurrenten schwer fallen in den neuen Markt vorzudringen (vgl. Sieper, 2008, 37).

### - **Bedrohung durch Ersatzprodukte**

Ein gutes Beispiel für die Bedrohung durch Ersatzprodukte liefern die Luftverkehrsindustrie und die Bahnindustrie (vgl. Bea/Haase 2015, 112). In wie weit Ersatzprodukte zu einer ernsthaften Bedrohung für Unternehmen werden, hängt dabei von

drei Faktoren ab: Der Kundentreue, die Bindungsstärke der Kunden an das Produkt oder das Unternehmen, die eventuell anfallenden Umstellungskosten (vgl. Recklies 2001). Je geringer die Bedrohung innerhalb einer bestimmten Branche ausfällt, desto positiver wirkt sich dies auf deren Attraktivität aus (vgl. Hungenberg 2014, 103).

#### - **Rivalität der Wettbewerber**

Innerhalb einer Branche kann es entweder zu einem Preiswettbewerb oder zu einem Leistungswettbewerb kommen. Beide zielen auf die Erhaltung oder Neugewinnung von Kunden ab. Bei erstem wird versucht, die Konkurrenz durch Preisunterbietungen zu schlagen. Bei einem geführten Leistungswettbewerb erhofft sich ein Unternehmen durch eine Verbesserung seiner Produkte oder Erweiterung seines Portfolios, neue Kunden für sich gewinnen zu können (vgl. Hungenberg 2014, 103).

Wie stark die Rivalität ausgeprägt ist, hängt von einer Reihe von Faktoren ab (vgl. Bea/Haas 2015, 112). Zum einen von der Kapazitätsauslastung, welche gerade in Zeiten einer Rezession gravierende Auswirkungen auf die Branchenrentabilität hat. Der Grund hierfür liegt in dem Ungleichgewicht zwischen Nachfrage und den vorhandenen Kapazitäten. Sind diese vorübergehend nicht ausgelastet, führt dies zu einem Sinken der Preise. Eine Überkapazität stellt die Gefahr des Ausscheidens eines Unternehmens aus der Branche dar, sollten sie sich mit ihren Investitionen verspekuliert und mit einem möglichen Rückgang der Nachfrage nicht gerechnet haben (vgl. Grant 2014, 91).

Marktaustrittsbarrieren sind Kosten, die auf ein Unternehmen zukommen, muss dieses die Branche verlassen. Kann ein Unternehmen diese Kosten jedoch nicht aufbringen, so wird es ihm nicht möglich sein, aus dem Markt auszusteigen. Das gezwungene Verbleiben in der Branche intensiviert somit den direkten Wettbewerb (vgl. Bea/Haas 2015, 112). Auch die Produktdifferenzierung spielt eine wesentliche Rolle für die Rivalitätsintensität. Gleichen sich bestimmte Produkte sehr stark, nehmen Kunden dies als Anreiz, häufiger zwischen den verschiedenen Anbietern zu wechseln. Zu beobachten ist dies jüngst in der Modeindustrie. Mode wird zur Massenware, die Unternehmen betreiben den Wettbewerb daher nur noch auf preislicher Ebene (vgl. Grant 2014, 91). Demnach wirkt sich ein hoher Differenzierungsgrad beruhigend auf den Wettbewerb aus (vgl. Hungenberg 2014, 104).

Natürlich gibt es auch Branchen, unter denen von vornherein schon, alleine durch ihre Branchenkultur, eine stärkere Rivalität herrscht. Zu finden wäre das beispielsweise im Handel (vgl. Bea/Haas 2015, 113).

Als fünfter Faktor gelten die Umstellungskosten, die einem Unternehmen beim Wechsel des Lieferanten entstehen können. Fallen diese eher gering aus, wird der Wettbewerb dadurch intensiver (vgl. wirtschaft48).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ganz gleich welcher Art von Wettbewerb nachgegangen wird, sei es ein Preis- oder Leistungswettbewerb, eine intensive Konkurrenz immer schlecht für das Gewinnpotenzial der jeweiligen Unternehmen ist (vgl. Hungenberg 2014, 104). Gegenmaßnahmen zur Reduktion der Negativeinflüsse gibt es laut Recklies zur Genüge. Für eine Reduzierung der Verhandlungsstärke der Lieferanten nennt sie beispielsweise eine Rückwärtsintegration. Um die Verhandlungsstärke der Kunden zu minimieren, kämen weitere Zusatznutzen der angebotenen Produkte in Frage. Durch das Erheben von Patentrechten, könnte man laut Recklies eine Bedrohung durch Wettbewerber reduzieren. Höhere Umstellungskosten würden die Bedrohung durch Ersatzprodukte eindämmen und mit Hilfe der Nischenstrategie wäre eine Reduktion des Konkurrenzdrucks durch weitere Wettbewerber möglich. Mögliche Gegenmaßnahmen müssen allerdings, sollte es zu einer Anwendung kommen, von einem Unternehmen zunächst an die bestehende Situation angepasst werden (vgl. Recklies 2001).

### **3.1.2 Unternehmensanalyse**

Bei der internen Analyse konzentriert sich ein Unternehmen darauf, die interne Ressourcensituation zu analysieren, um vorhandene Stärken oder Schwächen aufzuzeigen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 75).

#### **➤ Analyse der Kernkompetenzen**

##### **(1) Identifikation von Kernkompetenzen**

Die Schwierigkeit bei der Identifikation von Kernkompetenzen liegt darin, von allen in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten die tatsächlich wichtigen Kernkompetenzen herauszufiltern. Um die geeignete herausfinden zu können, sollte diese einen wichtigen Beitrag zum Kundennutzen geben, die Einzigartigkeit hervorheben und für neue Produkte anwendbar, also ausbaufähig, sein (vgl. Welge/Al-

Laham 2012, 386). Es gilt auch die jeweiligen Geschäftsfelder auf fehlende Ressourcen zu überprüfen. Daraus resultierend werden Unternehmen eine Reihe von Ressourcen und Fähigkeiten vorliegen, mit denen es möglich sein wird, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (vgl. Hungenberg 2014, 414).

Jay B. Barney entwickelte 2011 das VRIO-Schema, mit dessen Hilfe es möglich ist, eine Identifikation von Kernkompetenzen anhand von vier Fragenstellungen vorzunehmen und sie anschließend von Basiskompetenzen unterscheiden zu können (vgl. Welge/Al-Laham 2012, 386f.): Die Frage nach dem strategischen Wert einer Kompetenz, deren Einzigartigkeit, der Nachahmbarkeit und in wie weit Unternehmen über geeignete Strukturen und Prozesse verfügen, um das größtmögliche Potential aus ihren Kernkompetenzen zu schöpfen (vgl. Jurevicius 2013).

## **(2) Einordnung von Kernkompetenzen in die Wertkette**

Durch das Einordnen der Kompetenzen in die Wertekette, lässt sich herausstellen, welche der Kompetenzen eines Produkts durch das Unternehmen selbst geliefert und welche erst durch Zulieferer miteingebracht werden (vgl. Hungenberg 2014, 391).

## **(3) Marktbezogene Analyse der Kernkompetenzen**

Mit Hilfe der Kompetenz-Produkt-Matrix von Hamel/Prahalad kann im dritten Schritt die Positionierung der Kernkompetenzen geklärt werden. Diese sollte so gewählt werden, dass sie dem Unternehmen die besten Wettbewerbsvorteile liefern kann. Sowohl in seinem aktuellen Markt, als auch bei der Erschließung zukünftiger Märkte (vgl. Camphausen 2013, 62). Hierbei differenziert die Kompetenz-Produkt-Matrix die Kompetenzen als auch die Produktmärkte. In „Lücken füllen“, schon bestehende Kompetenzen, die genutzt werden, um die aktuelle Marktposition zu verbessern und „Herausragende Position“, Kompetenzen die zusätzlich noch benötigt werden, um die aktuelle Marktposition auch in Zukunft schützen zu können. „Weiße Flecken“, hier stellt sich ein Unternehmen die Frage welche zusätzlichen Kompetenzen es benötigt, um neue Märkte erobern zu können. Die „Mega Chancen“ sollen all jene Kompetenzen darstellen, mit deren Hilfe ein Unternehmen neue Produkte schaffen kann. Hierzu benötigt es allerdings oftmals eine Kombination mehrerer schon bestehender Kompetenzen (vgl. Welge/Al-Laham 2012, 395ff.).

#### **(4) Einbindung der Analyseergebnisse in ein Kernkompetenz-Management**

Die Identifikation und anschließende Einordnung der Kompetenzen werden unter dem ersten Schritt des Kernkompetenz-Managementprozesses zusammengefasst (vgl. Welge/Al-Laham 2012, 397). Gemeinsam mit den weiteren Schritten Entwicklung, Integration, Nutzung und Transfer vervollständigen sie einen sich regelmäßig wiederholenden Verlauf (vgl. Krüger/Homp 1997,92).

### **3.2 Strategieformulierung und –auswahl**

Voraussetzung für die Strategieformulierung ist das Erarbeiten von Mission, Vision und langfristiger Ziele einer Organisation. Diese müssen zuerst exakt definiert und für alle verständlich formuliert werden (vgl. Tantum<sup>1</sup>). Als weiterer Schritt der Strategieformulierung erfolgt dann die Auswahl der passenden Strategiealternative. Hierfür müssen zuvor jedoch alle möglichen Strategiealternativen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit eingeschätzt werden. Mit der besten Alternative erhofft sich ein Unternehmen, seine für die Zukunft gesetzten Ziele erreichen zu können (vgl. Hungenberg 2014, 9).

#### **3.2.1 Elemente einer Strategie**

##### **➤ Vision**

Die Vision stellt ein grundlegendes Instrument der strategischen Führung und deren Umsetzung dar (vgl. Hinterhuber 2011, 85). Sie vermittelt eine allgemeine Vorstellung von der zukünftigen Rolle eines Unternehmens (vgl. Bea/Haas 2015,74).

Will oder muss sich ein Unternehmen neu erfinden, strebt es nach konkreten Veränderungen und einem neuen Ziel. Um diese Vorhaben vermitteln zu können, bedient sich die Unternehmensspitze einer von ihr ausgearbeiteten Vision (vgl. von der Gathen 2014, 15). Durch ein Ziel, das positiv und emotional kommuniziert wird, können Mitarbeiter nach etwas streben, das sie sich bildhaft vorstellen können. Sie wollen ein Ziel verfolgen, das nicht nur aus quantitativen Fakten besteht, sondern sie in ihrem Herzen anspricht (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 46).

Die eigentliche Entwicklung der Vision kommt zwar meistens aus den Reihen des Topmanagements und wird als Top-Down Prozess betrieben, jedoch muss beachtet werden, dass Beteiligte zu jeder Zeit miteinbezogen werden (vgl. von der Gathen 2014, 15). Denn die Gefahr hinter einem strikt durchgeführten Top-Down Prozess liegt darin,

dass die Vision ihre Wirkung verfehlt, da sie schlicht und einfach an den Beteiligten vorbei geht (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 38). Um daher nicht direkt auf Widerstand zu stoßen, ist es vorteilhaft, die Bekanntmachung nicht nur top-down zu verkünden, sondern im direkten Anschluss eine Bottom-up Phase folgen zu lassen. Dies bietet nicht nur den Mitarbeitern auf den nachgelagerten Ebenen die Möglichkeit, über die Visionsinhalte zu diskutieren, sondern spiegelt auch die Akzeptanz der Vision an das Top-Management wieder (vgl. von der Gathen, 2014, 21).

Eine gute Vision sollte für alle Mitarbeiter realistisch und konkret umsetzbar sein. Misslingt dies, hilft die beste Vision nichts (vgl. business-wissen1). Auch die Komplexität eines Unternehmens wird heute noch zu oft von der Unternehmensspitze unterschätzt. Zu denken, man käme ohne die Mitarbeiter und ihren Kenntnissen und Erfahrungen aus, ist ein Irrtum. Erst durch sie kann das Management überhaupt eine detaillierte Analyse aktueller Probleme durchführen (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 38).

Werden diese Gefahren aber beachtet und eine Vision korrekt eingesetzt, so lässt sie sich als Führungsinstrument gut einsetzen (vgl. von der Gathen 2014, 16). Wichtig ist jedoch zu wissen, dass mit der Formulierung einer Vision zunächst nur ein erster Schritt getan ist. Die Kommunikation der Vision wird viel zu häufig außer Acht gelassen, genauso wie die Zeit, die benötigt wird, diese fest in einem Unternehmen zu verankern. Beides sind Prozesse, die sich über einen langen Zeitraum hinziehen. Die wesentlichen Inhaltspunkte müssen daher stets bei passenden Zeitpunkten wiederholt werden. Eine Einmalkommunikation der Vision bewirkt demnach nicht die gewünschte Wirkung (vgl. von der Gathen 2014, 21f).

### ➤ **Mission/Unternehmensleitbild**

Die Mission stellt eine knappe, kommunikationswirksame Fassung der zuvor beschriebenen Vision dar. Durch sie wird nach außen hin deutlich gemacht, welchen Zweck ein Unternehmen erfüllen soll (vgl. Bea/Haas 2015, 76). Dies führt dazu, dass eine Mission oft auch als Komponente von Vision angesehen wird (vgl. von der Gathen 2014, 16). Sie wird zudem häufig als Verhaltensleitfaden für Mitarbeiter im Umgang mit Kunden angesehen (vgl. Bea/Haas 2015, 76).

Eine Definition des Unternehmensleitbildes ist eher vage. Mitunter wird es der Vision gleichgesetzt (vgl. von der Gathen 2014, 17). Häufiger beinhaltet es zusätzlich Aussagen über den Umgang zwischen Mitarbeitern im Allgemeinen und zwischen Mitarbeitern und Management. Zudem kann es auch Aussagen zur Unternehmenskultur beinhalten.



Diese Punkte wären somit Gegenstand einer Formulierung des Unternehmensleitbildes (vgl. Heidenberger). Laut Hinterhuber besitzen Leitbilder, die eigens von einem Unternehmen erschaffen wurden, eine höhere Glaubwürdigkeit, als solche von externen Beratern (vgl. Hinterhuber 2011, 103).

➤ **Langfristige Ziele**

Durch die Definition langfristiger Ziele macht ein Unternehmen deutlich, wo es in der Zukunft stehen will (vgl. Existenzgründung<sup>1</sup>). Gleichzeitig werden langfristige Ziele bei der Strategieplanung benötigt. Sie dienen hierbei als Orientierungshilfe und können wegweisend bei der Ausrichtung der Planung sein, um die angestrebten Ziele zu verwirklichen (vgl. Welge/Al-Laham 2012, 199).

### **3.2.2 Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen**

Am Ende der Strategieformulierung werden einem Unternehmen mehrere Strategiealternativen vorliegen. Prinzipiell könnte es nun jede dieser Alternativen verfolgen. Die Aufgabe der Strategiebewertung besteht also darin, alle möglichen Unternehmensstrategien zu vergleichen, um am Ende eine herauszufiltern, die im weiteren Verlauf in einem Unternehmen implementiert werden soll (vgl. Dillerup).

Für die richtige Auswahl und Bewertung spielen die zuvor gesetzten Unternehmensziele maßgeblich eine Rolle. Entscheidend ist dabei, wie positiv sich eine bestimmte Strategie auf die Zielerreichung auswirken kann. Dementsprechend wird unter allen Alternativen am Ende die bestmögliche ausgewählt (vgl. ProFirma<sup>1</sup>).

Die gewählten Strategiearten werden innerhalb eines Unternehmens auf verschiedene Geltungsbereiche angewendet. Daher sollten sie gemäß ihrem Einsatzbereich differenziert werden (vgl. Brunner 2006, 40). Auf der Unternehmensebene (corporate level) kämen somit Unternehmensstrategien zum Einsatz, auf der Geschäftsfeldebene (business level) Geschäftsbereichsstrategien und auf der Ebene der Funktionen, die Funktionsbereichsstrategien (functional level).

Den jeweiligen Strategiearten werden im Weiteren einzelne Strategiemöglichkeiten untergeordnet. Unter der Unternehmensstrategie finden sich dann die Desinvestitionsstrategie, die Stabilisierungsstrategie und die Wachstumsstrategie. Die Geschäftsbereichsstrategie beinhaltet die Nischenstrategie, die Produktdifferenzierungsstrategie und die Strategie der Kostenführerschaft. Im Bereich der Funktionsstrategie gibt es

eine weitere Auswahl an sechs Strategiemöglichkeiten: Die Beschaffungsstrategie, Produktionsstrategie, Absatzstrategie, Finanzierungsstrategie, Personalstrategie und die Technologiestrategie (vgl. Bea/Haas 2015, 180).

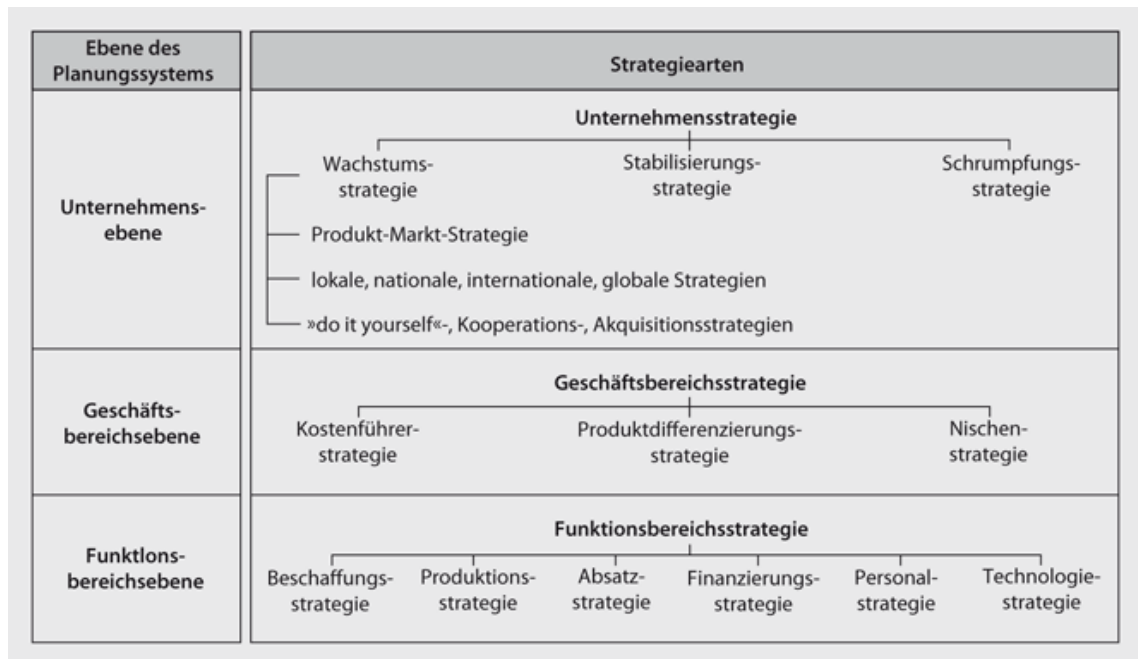


Abbildung 8: Strategiearten der verschiedenen Planungsebenen (Quelle: Nguyen/Romeike, 2013)

Diese Arbeit konzentriert sich in einer kurzen Betrachtung auf einige ausgewählte Strategiealternativen.

### ➤ **Produkt-Markt-Strategie nach Ansoff als Wachstumsstrategie**

Durch die von Harry Igor Ansoff entwickelte Matrix, auch Produkt-Markt-Matrix genannt, lassen sich die vier Kernstrategien der Wachstumsstrategie vereinfacht darstellen (vgl. Hagen).

Die Marktdurchdringungsstrategie nach Ansoff, zielt auf eine Erhöhung der Marktanteile mit schon vorhandenen Produkten auf einem bestehenden Markt ab. Durch die Neuentwicklung von Produkten erhofft sich ein Unternehmen, durch die Produktentwicklungsstrategie seinen Wettbewerbsvorteil auf dem bisherigen Markt vergrößern zu können (vgl. Azrak).

Um mit aktuell vorhandenen Produkten auch neue Märkte bedienen zu können, beschäftigt sie die Marktentwicklungsstrategie mit der Suche nach geeigneten Märkten (vgl. Bea/Haas 2015, 182). Als letzten Schritt beschreibt Ansoff die Diversifikationsstra-

ategie. Hierbei versucht ein Unternehmen, mit dem Angebot von neuen Produkten für ihn neue Märkte zu erschließen. Unterschieden wird die horizontale, die vertikale und die laterale, auch konglomerate Diversifikation genannt (vgl. Marketing1). Die vertikale Diversifikation kann hierbei entweder als Vorwärtsintegration, bei der ein Unternehmen ein in der Wertschöpfungskette nachfolgendes Unternehmen aufkauft, ablaufen. Oder als Rückwärtsintegration, das aufgekaufte Unternehmen ist demnach früher in der Wertschöpfungskette eingeordnet (vgl. Bea/Haas 2015, 183f.).



Abbildung 9: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (Quelle: Hagen)

➤ **BCG-Portfolio; Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio für eine Desiinvestitionsstrategie/Investitionsstrategie**

Mit Hilfe der BCG-Matrix gelingt es einem Unternehmen, Geschäftseinheiten oder Produkte auf ihren Erfolg hin zu analysieren. Daraus resultierende Ergebnisse können im Anschluss hilfreich für die weitere Strategieentwicklung sein (vgl. Krüger 2015, 74).

- **Erfahrungskurve/Branchenlebenszyklus**

Die Erfahrungskurve, entwickelt von der BCG, wurde als ein Konzept speziell für die Planung und Kontrolle entworfen. Der sogenannte „Boston-Effekt“ ist der daraus resultierende Sachverhalt. Für den Verlauf einer Erfahrungskurve, spielen mehrere Faktoren eine Rolle: die Lerneffekte durch individuelles und kollektives Lernen, ein Steigern der Produktivität durch vorangegangene Verbesserungen der Anlagen, die Produkt-

standardisierung, die Produktmodifikationen und das Nutzen von Vorteilen der Gesetzen für Massenproduktion (vgl. Bea/Haas 2015, 145ff.).

Die Erfahrungskurve besagt „Eine Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produktes über alle Perioden senkt die inflationsbereinigten Stückkosten um 20% bis 30 % (bezogen auf die eigene Wertschöpfung)“ (Bea/Haas 2015, 145). Demzufolge müssten Unternehmen, um sich in einer bestimmten Branche einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, Marktanteile gewinnen. Das führt zu der Schlussfolgerung, dass ein hoher relativer Marktanteil gleichzeitig eine hohe Wettbewerbsstärke ausdrückt (vgl. Hungenberg 2014, 432).

Für den Branchenlebenszyklus oder Produktlebenszyklus spielen die vier Marktphasen, die ein Produkt durchläuft, eine Rolle. Hierbei handelt es sich um die Einführungsphase, die Wachstumsphase, die Reifephase und die Degenerationsphase (vgl. Marketinginstrumente<sup>1</sup>). Diese vier Phasen werden dabei in dem Marktzyklus gebündelt, welcher gemeinsam mit dem Entstehungszyklus und dem Auslaufzyklus, die einzelnen Perioden eines Produktlebenszyklus darstellen. Um den Verlauf des Branchenlebenszyklus genauer beurteilen zu können, müssen sowohl das Verhalten der Käufer, als auch der Anbieter, betrachtet werden (vgl. Bea/Haas 2015, 141ff.). Der Branchenlebenszyklus ermöglicht es Märkte anhand ihrer Wachstumsrate einer bestimmten Marktattraktivität zuzuordnen. Märkte deren Wachstumsrate hoch ausfällt, eignen sich daher am besten um Kostenvorteile zu schaffen (vgl. Hungenberg 2014, 432).

#### **- Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder**

Um eine Portfolio-Analyse korrekt durchführen zu können, müssen Geschäftsfelder eindeutig identifiziert werden (vgl. Sander 2011). Hilfreich ist hierbei das von Derek F. Abell entwickelte Konzept, wonach sich der Markt anhand von drei Kriterien unterteilen lässt. Die letztendliche Ausprägungsstärke der jeweiligen Dimensionen, dient als Grundlage für die Abgrenzung bestimmter Geschäftsfelder. Abell benennt die Kundengruppe (customer groups), das Kundenproblem (customer functions) und die Technologie (technologies) als die drei relevanten Dimensionen (vgl. Camphausen 2013, 106).

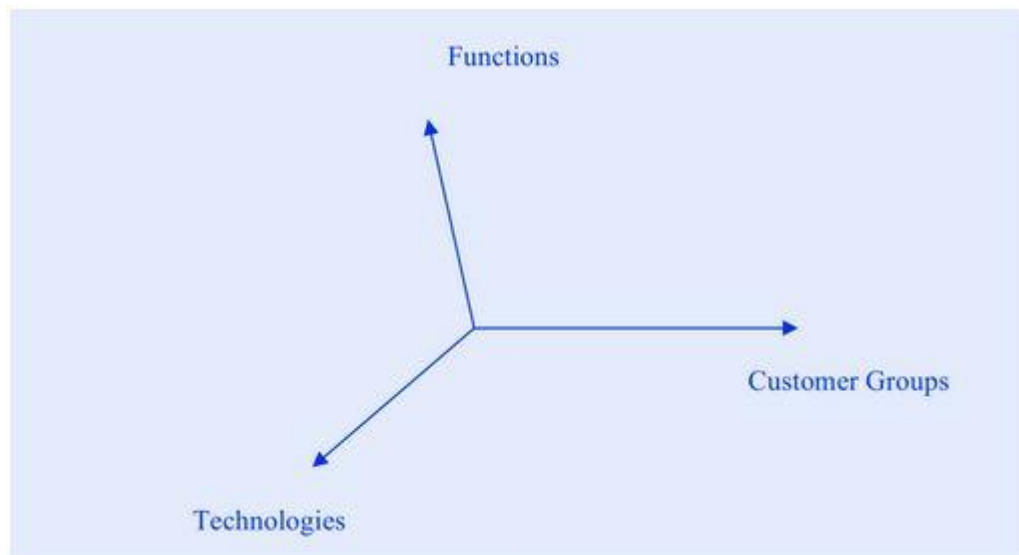


Abbildung 10: Abgrenzung des relevanten Marktes nach Abell (Quelle Camphausen, 2013)

Nachdem auf die Erfahrungskurve, den Branchenlebenszyklus und die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder eingegangen wurde, richtet sich der Fokus im weiteren Verlauf wieder auf die BCG-Matrix.

Durch den Einsatz der BCG-Matrix gelingt es einem Unternehmen die entsprechenden Strategien auszuwählen, mit deren Hilfe die Erreichung der strategischen Erfolge erfolgen kann. Sie gehört neben der McKinsey-Matrix zu den bedeutendsten absatzmarktorientierte Konzepte (vgl. Bea/Haas 2015, 161).

Das Ende der 60er Jahre entwickelte Portfolio der Boston Consulting Group (BCG) stellt den Marktwachstum und den relativen Marktanteil dar. Für das Marktwachstum stehen alle externen Aktivitäten eines Unternehmens, der relative Marktanteil spiegelt die interne Stärke eines Geschäftsfelds. Die Matrix des Portfolios ist in vier Felder unterteilt. Diese entstehen durch eine vorangegangene Segmentierung anhand des Branchenlebenszyklus und der Erfahrungskurve (vgl. Hungenberg 2014, 431ff.).

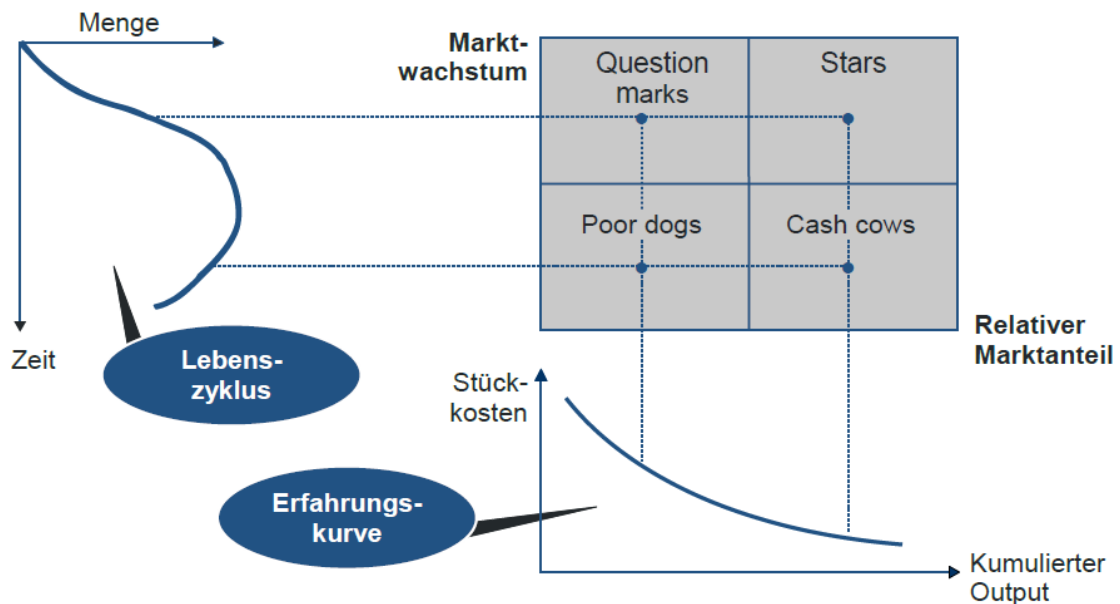


Abbildung 11: Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG) (Quelle: Hungenberg, 2014)

Wie aus Abbildung 11 ersichtlich wird, werden jedem der vier Quadranten die Geschäftsfelder nach ihrer jeweiligen strategischen Situation zugeordnet (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 109f.).

#### - Fragezeichen (Question Marks)

Geschäftseinheiten, die zu den Fragezeichen gehören, zeichnen sich durch geringen Marktanteil in wachsenden Märkten aus. Da sich diese Einheiten noch in der Wachstumsphase befinden, liegt es in der Aufgabe des Managements zu entscheiden, ob sich der Investitionsaufwand, der betrieben werden muss, um aus Fragezeichen-Geschäftseinheiten eventuelle Marktführer zu machen, rentiert (vgl. von der Gathen 2014, 40). Sollte sich ein Unternehmen gegen weitere Investitionen in ein Fragezeichen entscheiden, so wird es aus dem Geschäft ausscheiden (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 110)

#### - Stars

Stars belegen genauso wie die Fragezeichen einen rasch wachsenden Markt. Dennoch ist es ihnen gelungen, ihren relativen Marktanteil gegenüber der Konkurrenz zu erhöhen. Als Marktführer versprechen sie einem Unternehmen daher hohe Gewinne (vgl. Hungenberg 2014, 434).

- **Cash-Kühe (Cash Cows)**

Geschäfte die in diesem Bereich angesiedelt sind, sind Marktführer die einen Markt bedienen, dessen Wachstumsrate recht gering ausfällt oder sogar stagniert. Unternehmen werden daher in Cash Cows nicht weiter investieren. Sie dienen eher als Kapitalquelle für vielversprechende Geschäftseinheiten (vgl. von der Gathen 2014, 40).

- **Arme Hunde (Poor Dogs)**

Als Schlusslicht werden die Poor Dogs angesehen. Sie decken nur einen sehr geringen relativen Marktanteil ab. Hinzu kommt ein Markt, der hinsichtlich der Wachstumsrate fast gegen null geht. Da von ihnen kein oder nur ein sehr geringer Cashflow ausgeht, empfiehlt es sich hier eine sogenannte Desinvestitionsstrategie anzuwenden (vgl. Krüger 2015, 75).

Nach Durchführung der BCG-Matrix steht ein Unternehmen vor der Entscheidung, welche Strategien für die einzelnen Geschäftseinheiten in Zukunft eingesetzt werden sollen. Dafür stehen ihm die Investitionsstrategie, die Wachstumsstrategie, die Abschöpfungsstrategie und die Desinvestitionsstrategie zur Verfügung (vgl. von der Gathen 2014, 41).

Auch wenn die einfach anwendbare BCG-Matrix gerne von Unternehmen eingesetzt wird, so darf sie nicht ganz unkritisch betrachtet bleiben. M.E. nach können Fehler bei der Portfolioauswertung durch eine ungenaue Marktabgrenzung auftreten. Dies ist jedoch für eine genaue Messung des Marktwachstums und des Marktanteils unerlässlich. Des Weiteren sind die Erfolgskriterien Marktwachstum und Marktanteil m.E. nach zu ungenau, da es nicht ausgeschlossen werden kann, ob zwei Kriterien tatsächlich ausreichend sind, um die Attraktivität oder Stärke eines Marktes definieren zu können oder es doch des Heranziehens weiterer Kriterien bedarf.

### ➤ **McKinsey-Portfolio**

Das McKinsey-Portfolio stellt ein weiteres Konzept der Portfolio-Technik dar. Auch wenn es dem der Boston Consulting Group in seinen wesentlichen Zügen sehr ähnelt, wird bei dem McKinsey Portfolio der Realität in ihrer Komplexität stärkere Berücksichtigung zugeteilt (vgl. Hungenberg 2014, 439).

Im Gegensatz zum BCG-Portfolio zieht das McKinsey-Portfolio weitere Kriterien zur Feststellung der Marktattraktivität hinzu. Diese wären das Marktwachstum und Marktgröße, die Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung und die Umweltsituation. Auch bei der Bestimmung der Marktattraktivität werden deutlich mehr Kriterien miteinbezogen als bei dem BCG-Portfolio. Fasst man sie zu vier Oberkriterien zusammen, wären das die relative Marktposition, das relative Produktpotenzial, das relative Forschungs- und Entwicklungspotenzial und die relative Mitarbeiterqualität (vgl. von der Gathen 2014, 45f.). Die Matrix selbst unterscheidet sich im Aufbau durch ihre Neun-Felder Auslegung zu der, der BCG-Matrix. Des Weiteren wird die Zielgröße „RoI“ bestimmt, welche es zu steigern gilt.



Abbildung 12: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (Quelle: 4managers, 2)

Nach erfolgreicher Ermittlung der Marktattraktivität und des relativen Wettbewerbsvorteils schließt sich die Formulierung einer Normstrategie an. Wie auch in Abbildung 14 ersichtlich können entweder eine Investitions- oder Wachstumsstrategie, eine Selektionsstrategie oder eine Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie für die jeweiligen Matrixfelder angewandt werden (vgl. Bea/Haas 2015, 166).



Auch wenn das McKinsey Portfolio eine wesentliche Verbesserung im Vergleich zum BCG-Portfolio darstellt, liegt der Fokus der Kritik nach wie vor bei den Kriterien. Da eine Beurteilung der Kriterien für die jeweiligen Geschäftsfelder eher subjektiv getroffen wird, lässt dies einen großen Handlungsspielraum für mögliche Manipulationen zu (vgl. Hungenberg 2014, 440).

### **3.3 Strategieimplementierung**

#### **3.3.1 Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung**

Während in den ersten zwei Phasen des strategischen Managements an der Entwicklung einer Strategie gefeilt wird, zielt die Strategieimplementierung auf deren Umsetzung (vgl. Bea/Haas 2015, 216).

„Implementing strategy is an action oriented, make-things-happen task that tests a manager’s ability to direct organizational capabilities, achieve continuous improvement in business processes, create a strategy supportive culture, and meet or beat performance targets.“ (Thompson/Strickland 1998, 268). Die Strategieimplementierung ist daher als ein zentraler Prozess des Strategischen Managements zu verstehen (vgl. Hungenberg 2014, 324).

Nach Auffassung von Thompson/Strickland umfasst die Strategieimplementierung mehrere Aufgabenbereiche. Um die neue Strategie besser durchsetzen zu können, gehört der Aufbau von Führungskompetenz zu einem der Arbeitsbereiche. Auch die Budgetierung sollte im Sinne der neuen Strategiewendungsrichtung überdacht und angepasst werden (vgl. Welge/Al-Laham 2012, 793).

Die genannten Aufgabenfelder können, betrachtet man sie genauer, in sachbezogene und verhaltensbezogene Aufgaben unterteilt werden (vgl. Bea/Haas 2015, 216).

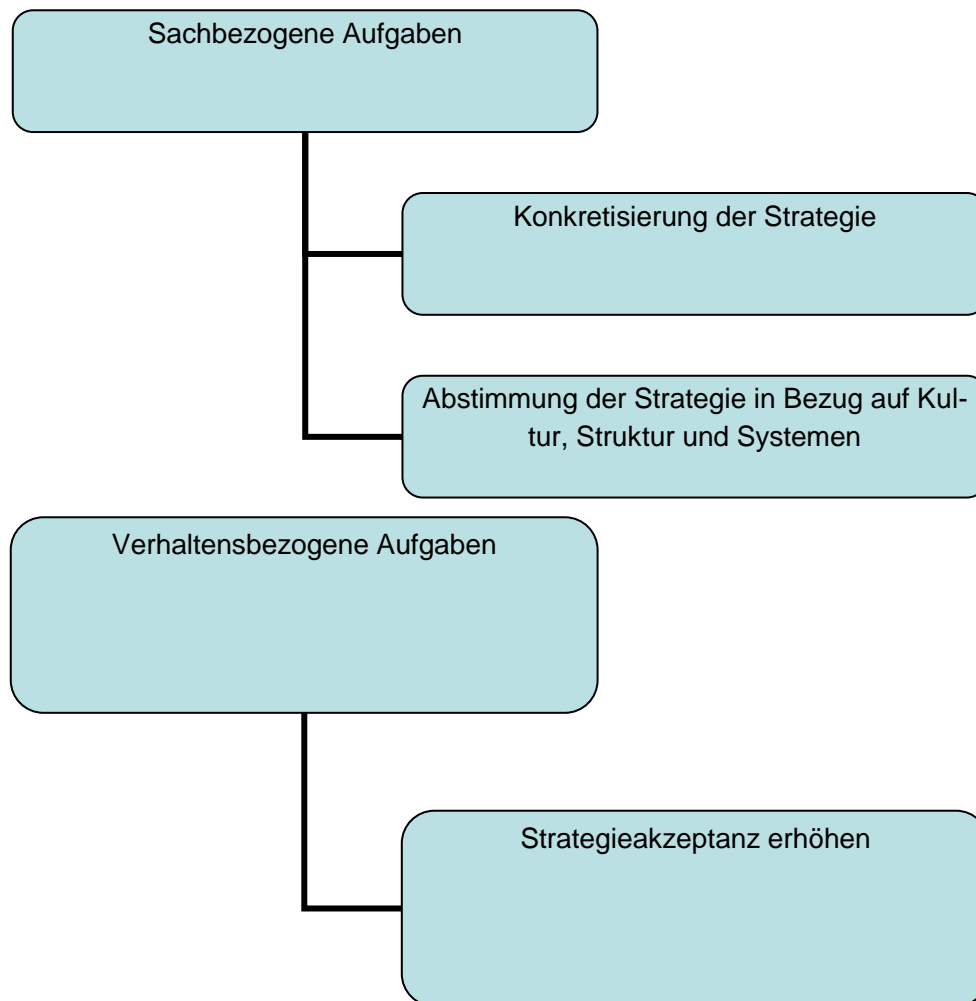


Tabelle 1: Sach- und Verhaltensbezogene Aufgaben (Quelle: Welge/Al-Laham, 2012)

Geht man der Annahme nach, dass unter sachbezogenen Aufgaben auch die Umsetzung, und unter verhaltensbezogenen Aufgaben auch die Durchsetzung gemeint ist, so versteht sich die Strategieimplementierung auch als eine Kombination beider in Form geeigneter Maßnahmen (vgl. Kolks 1990, 79 ff.).

Die Besonderheit bei der Strategieimplementierung auf Unternehmensebene ist, dass neben den aufgeführten Aufgabenbereichen ein besonderes Augenmerk auf der Ausrichtung von Unternehmensstrukturen und Systemen auf die gewählte Strategie liegt. Das Handeln der Mitarbeiter wird im Wesentlichen durch beide beeinflusst und gerade in einem Veränderungsprozess sollen Mitarbeiter die Absicherung der Strategie unterstützen (vgl. Hungenberg 2014, 534).

### **3.4 Strategiekontrolle**

#### **3.4.1 Begriff und Aufgabe der Strategiekontrolle**

Die Strategiekontrolle dient während eines Veränderungsprozesses der Überprüfung der vorgenommenen Strategieänderungen, welche für die Sicherung zukünftiger Erfolge eines Unternehmens entwickelt wurden (vgl. Hungenberg 2014, 639).

Wie schon zuvor beschrieben, wird durch gewählte Strategien die grundsätzliche Richtung eines Unternehmens vorgegeben. Daher ist es notwendig, diese auf ihre erhoffte Wirkung zu überprüfen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 118). Ein reiner Soll-Ist-Vergleich erst am Ende eines Veränderungsprozesses reicht nach heutigen Erkenntnissen allerdings nicht mehr aus. Über die Jahre hat sich ein neues Kontrollverständnis etabliert. Seitdem wird die strategische Kontrolle eher als ein planungsbegleitender Prozess angesehen (vgl. Bea/Haas 2015, 246). Mit der frühzeitigen Kontrolle, nicht nur während der Strategieumsetzung, sondern auch bereits während der Planungsphase, können rechtzeitig mögliche Störfaktoren erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 118).

Der folgende Abschnitt befasst sich mit den drei Typen einer Kontrollkonzeption nach Steinmann/Schreyögg. Diese unterscheiden sich in der (vgl. Hungenberg 2014, 370 f.):

- Strategischen Prämissenkontrolle,
- strategischen Durchführungskontrolle,
- strategischer Überwachung.

Abbildung 13 stellt den strategischen Kontrollprozess nach Steinmann/Schreyögg schematisch dar.

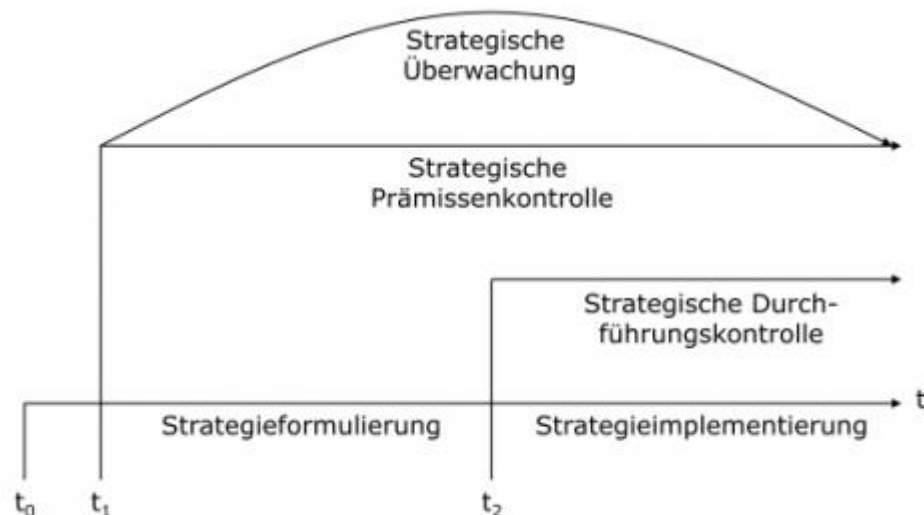


Abbildung 13: Die Kontrollkonzeption nach Schreyögg/Steinmann (Quelle: Steinmann/Schreyögg, 2000)

### 3.4.2 Typen strategischer Kontrolle

#### ➤ **Strategische Prämissenkontrolle**

Nach Steinmann/Schreyögg konzentriert sich die Prämissenkontrolle auf die fortlaufende Kontrolle aller Prämissen, die zum Zeitpunkt  $t_1$  des Planungsprozessbeginns ( $t_0$ ) getroffen wurden (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, 245). Hierbei überprüft sie, ob sich bestimmte Ausgangsannahmen im Laufe des Planungsprozesses geändert haben und ob eine jeweilige Anpassung von Nöten ist (vgl. Bea/Haas 2015, 252). Dabei überwacht sie den Planungsprozess konstant (vgl. Hungenberg 2014, 370).

#### ➤ **Strategische Durchführungskontrolle**

Die Strategische Durchführungskontrolle, auch als Soll-/Wird-Kontrolle bekannt, setzt zu dem Zeitpunkt ein, an dem die konkrete Umsetzung der Strategie ( $t_2$ ) beginnt (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 119). Unter ihren Aufgabenbereich fallen die Kontrolle und die Überwachung von Zwischenzielen, sogenannten Meilensteinen, die sich ein Unternehmen gesetzt hat. Bei Erkenntnis, dass ein Zwischenziel nicht erreicht wurde, muss nun überprüft werden, ob die geplanten Endziele dennoch verwirklicht werden können (vgl. Hungenberg 2014, 371). Auch bereits über einen längeren Zeitraum umgesetzte Strategien werden anhand der Durchführungskontrolle kontinuierlich überwacht (vgl. Schreyögg/Koch 2007, 120).

➤ ***Strategische Überwachung***

Die vorangegangenen spezifischen Kontrollen werden von Beginn der Projektselektion an, einer dauerhaften strategischen Überwachung unterstellt. Sie dient vornehmlich dem frühzeitigen Erkennen kritischer Ereignisse, welche sich im späteren Verlauf negativ auf die Strategie auswirken könnten (vgl. Haufe2).

## **4 Verhaltensänderung im Change Management**

### **4.1 Widerstand**

Die meisten Menschen schätzen Regelmäßigkeiten und Gewohnheiten in ihrem Leben. Mit ihnen verbinden sie Sicherheit und Stabilität. Neues auszuprobieren und somit ungewohntes Terrain zu betreten, scheuen sie daher eher. Triviale Ereignisse können dann schon ausreichen, um sie aus ihrem Gewohnten zu reißen (vgl. Haberzettl/Schinwald 2011, 126).

Auftretendem Widerstand können im Change Management vielerlei Ursachen zu Grunde liegen. Meist tritt er dann zum Vorschein, wenn Veränderungen durchgeführt werden. Auch wenn ein Lernprozess ohne Widerstand überhaupt nicht auskommt und eine normale Begleiterscheinung darstellt, so richtig lästig wird er aber dann, wenn das Unternehmen unter zeitlichem Druck steht, und Widerstand absolut nicht ins Konzept passt (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 336).

#### **4.1.1 Formen des Widerstands**

Es steht außer Frage, dass Veränderungen ein Eingreifen in die alltäglichen Gewohnheiten bedeuten und routinemäßige Abläufe durcheinander geraten. Ein Unternehmen wird damit auch auf Widerstand von der Belegschaft treffen (vgl. Haufe<sup>1</sup>) Winfried Berner sagte schon „Wo kein Widerstand, da keine Veränderung“ (Berner 2006a).

Widerstand kann sich in verschiedenen Formen äußern. Vom sogenannten „Totstellreflex“, bei dem sich Mitarbeiter komplett in sich zurückziehen und sich abschotten, bis hin zu geschickt eingefädelten Intrigen. Wobei letztere das schlimmere Übel darstellen, da sie häufig nicht oder erst zu spät als eine Form des Widerstands erkannt werden (vgl. Lindinger/Goller 2004, 86).

Folglich lässt sich ableiten, dass Widerstand entweder offen oder verdeckt erfolgen kann. Als offener Widerstand macht er sich in Form von Kritik, direkten Beschwerden oder dem direkten Auflehnen gegen das Change Projekt bemerkbar. Verdeckter Widerstand hingegen agiert meistens tückisch und äußert sich in Lustlosigkeit und Desinteresse (vgl. Bornemann 2014b) Vor allem kann er sich jedoch nach außen hin als vermeintliche Zustimmung tarnen, im Hintergrund tüfteln Mitarbeiter aber schon längst an einer Strategie, wie sie der Veränderung kontra geben könnten (vgl. Deutinger 2013, 47). Berner nennt diese Erscheinung „Widerstand durch Zustimmung“. Was er

damit zum Ausdruck bringen will ist, dass Mitarbeiter dem ersten Anschein nach vorgeschlagenen Veränderungen zustimmen und somit ihre scheinbare Solidarität zum Ausdruck bringen. Gleichzeitig werden sie jedoch alles unternehmen, um die Ausgangssituation wiederherzustellen (vgl. Berner 2006b).

Doch wie kann ein Unternehmen Widerstand erkennen, wenn er sich oftmals auf den ersten Blick nicht als solcher äußert? Hilfreich ist die Betrachtung typischer Symptome die im Zusammenhang mit auftretendem Widerstand einhergehen. Unterteilt werden sie in die Dimensionen aktiv vs. passiv und verbal vs. nonverbal (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 338).

<b>Allgemeine Symptome von Widerstand</b>		
	<b>Verbal</b> (Reden)	<b>Nonverbal</b> (Verhalten)
<b>Aktiv</b> (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Widerspruch</li> <li>▪ Gegenargumente</li> <li>▪ Vorwürfe</li> <li>▪ Drohungen</li> <li>▪ Polemik</li> <li>▪ Sturer Formalismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufregung</li> <li>▪ Unruhe</li> <li>▪ Streit</li> <li>▪ Intrigen</li> <li>▪ Gerüchte</li> <li>▪ Cliquesbildung</li> </ul>
<b>Passiv</b> (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausweichen</li> <li>▪ Schweigen</li> <li>▪ Bagatellisieren</li> <li>▪ Blödeln</li> <li>▪ ins Lächerliche ziehen</li> <li>▪ Unwichtiges debattieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lustlosigkeit</li> <li>▪ Unaufmerksamkeit</li> <li>▪ Müdigkeit</li> <li>▪ Fernbleiben</li> <li>▪ Innere Emigration</li> <li>▪ Krankheit</li> </ul>

*Tabelle 2: Allgemeine Symptome für Widerstand (Quelle: Doppler/Lauterburg, 2008)*

Für ein Unternehmen das sich aktuell in einem Transformationsprozess befindet, ist von Bedeutung, diese Widerstände zu überwinden und deren Ursachen herauszufinden (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, 340).

#### 4.1.2 Ursachen für Widerstand

Für den Erfolg eines Transformationsprozesses ist es unerlässlich, den Ursachen für den auftretenden Widerstand auf den Grund zu gehen, um rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen treffen zu können (vgl. Lindinger/Goller 2004, 89). Im Allgemeinen kann bei den Ursachen für Widerstände in rationale und persönlich-emotionale Ursachen getrennt werden, wobei der Übergang zwischen beiden eher fließend ist (vgl. Projektmanagementhandbuch1).

Fehlende Transparenz stellt eine der Hauptursachen für Widerstände während eines Change Prozesses dar. Verfügen die Beteiligten, den Wandelprozess betreffend, über zu wenige Informationen, werden sie sich wahrscheinlich ausgeschlossen und übergangen fühlen. Gleiches gilt für die Identifikation mit einem Veränderungsprozess und den daraus resultierenden Maßnahmen. Fehlt es an einer optimalen Vorbereitung der Mitarbeiter auf das Vorhaben, wird der Widerstand schon recht früh auftreten (vgl. Grolman1).

Ein weiteres großes Problem stellt ein mangelndes Vertrauen in die Verantwortlichen dar. Frühere negative Erfahrungen bei durchgeführten Veränderungen, könnten daher bei Mitarbeitern große Unsicherheit auslösen. Wurde in der Vergangenheit zusätzlich kaum mit den Beteiligten kommuniziert, wird es dem Management schwer fallen eine vertrauensvolle Basis zu schaffen (vgl. Institut-intuition1). Auf der persönlichen Ebene kann die Angst vor einem möglichen Status- oder Arbeitsplatzverlust, Ursache für Widerstände sein. Mitarbeiter werden ihre momentanen Arbeitspositionen in Gefahr sehen und möglicherweise mit Ablehnung gegenüber den Veränderungen reagieren (vgl. Bornemann 2014b).

Widerstand wird zudem durch die menschliche Trägheit begünstigt. In der Regel wird Mitarbeitern erst dann der Ernst der Lage bewusst, wenn eine Unternehmenskrise erste Auswirkungen auf das eigene Arbeitsleben aufweist. Bis zu diesem Zeitpunkt werden sich Mitarbeiter bei der Unterstützung von Veränderungen nur schwer tun (vgl. Lauer 2014,56).

Auf mögliche Gegenmaßnahmen für Widerstände wird in Kapitel 5 näher eingegangen.



### 4.1.3 Die Gefühlskurve

Unternehmen werden sich im Laufe eines Veränderungsprozesses immer wieder mit den verschiedensten Gefühlen ihrer Mitarbeiter konfrontiert sehen. Der Umgang damit stellt viele vor große Herausforderungen. Beruhigend ist zu wissen, dass die auftretenden Stimmungsschwankungen vorhersehbar sind, da sie in der Regel in einem sich wiederholenden Muster auftreten (vgl. Setzwein 2011).

Die Gefühlskurve dient der Veranschaulichung der Mitarbeiterleistung im Laufe eines Wandelprozesses und hilft dabei, die verschiedensten Emotionsstadien zu verstehen (vgl. Aengenheyster). Ihren Ursprung findet sie in einem Modell der Trauerforschung nach Dr. Elisabeth Kübler-Ross (vgl. human-change1). Sie zeigt zudem deutlich, dass erst wenn die Stufe der Akzeptanz erreicht wird, die Leistungen die der Ausgangsphase übertreffen können (vgl. Aengenheyster).



Tabelle 3: Typischer Verlauf einer Gefühlskurve (Quelle: Dr. Setzwein, 2011)

In den meisten Fällen von Veränderungen, lässt der erste Schock und ein damit verbundener drastischer Fall der Leistung nicht lange auf sich warten (vgl. Wagner). Allerdings muss man hierbei erwähnen, dass der Start in einen Change Prozess auch durchaus positiv verlaufen kann und mit einer großen Euphorie bei den Beteiligten einhergeht. Welches der beiden Anfangsszenarien nun eintritt, hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut oder schlecht ein Unternehmen seine Ziele an die Belegschaft kommuniziert hat (vgl. Setzwein 2011).

Ist die erste Phase überwunden und der erste Schock verarbeitet, folgt die Phase der Verneinung. In dieser wollen die meisten Beteiligten eine tatsächliche Änderung nicht wahrhaben und machen daher weiter wie bisher (vgl. Wagner). In dieser Zeit wird sich ein leichter Anstieg der Leistungskurve bemerkbar machen, der jedoch nur von kurzer Dauer sein wird. Die eingeleiteten Veränderungen werden nämlich, ungeachtet dessen ob diese wahrgenommen werden wollen, weiter voranschreiten (vgl. Setzwein 2011).

Mittlerweile werden Mitarbeiter an einem Punkt angekommen sein, an dem ihnen bewusst wird, dass die angekündigten Veränderungen tatsächlich ernst gemeint sind. Frust, Resignation und Widerstand, beispielsweise in Form von Arbeitsniederlegungen, werden nun die Folge sein (vgl. Deutinger 2013, 46). Mitarbeiter, die sich in dieser Phase befinden, werden alles tun, um gegen den geplanten Wandel anzukämpfen. Aus diesem Grund sind gut durchdachte Eingriffe zu diesem Zeitpunkt wichtig, um einer möglichen Verlangsamung des Veränderungsprozesses entgegenzuwirken (vgl. Setzwein 2011). Ein Unternehmen befindet sich zu diesem Zeitpunkt in dem sogenannten „Tal der Tränen“. Für Beteiligte wie auch für das Management stellt dies einen langen und nervenraubenden Prozess dar (vgl. Wagner). Wichtig an dieser Stelle zu erwähnen ist, dass es kein Umgehen des Tals der Tränen gibt (vgl. Deutinger 2013, 46).

Hat ein Unternehmen aber erst einmal das Tal der Tränen erfolgreich hinter sich gelassen, wird es auch zu ersten Einsichten bei den Beteiligten kommen. Ihnen wird langsam aber sicher bewusst, dass ein Festklammern an ursprünglichen Gegebenheiten keinen Sinn mehr macht (vgl. human-change1). Erste Akzeptanz und Anpassung an das Neue werden aufkommen und die Bereitschaft für Veränderungen wird deutlich (vgl. sein-und-wirken1). Beteiligte eines Veränderungsprozesses werden sich nun langsam an das Neue herantasten und neue Möglichkeiten ausprobieren, um mit den neuen Gegebenheiten klarzukommen. Die noch anhaltende Unsicherheit wird erst dann komplett abgelegt werden können, wenn erkannt wird, dass das neue Terrain keine Bedrohung mehr darstellt (vgl. Setzwein 2011).

Die Leistungskurve wird ab diesem Moment wieder steigen und sobald das Neue in Gewohnheit übergeht, erfolgt die letzte Phase, die Integration (vgl. human-change1). Doch der stetige Aufwärtstrend hat auch seine Tücken. Oftmals passiert es, dass sich der Wandel in dieser Zeit, kurz vor dem endgültigen Erreichen des Ziels, auf einem Level einpendelt, mit dem sich ein Unternehmen zufrieden gibt. Das eigentlich angepeilte Ziel wird allerdings nie vollkommen erreicht (vgl. Deutinger 2013, 48).

## 4.2 Kommunikation im Change Management

Im Verlauf der letzten zwanzig bis dreißig Jahre konnte eine wesentliche Änderung der Aufgabengebiete der Kommunikation erkannt werden. Der Kommunikation wurden im Laufe dieser Entwicklungszeit immer neue Aufgaben zugeteilt. So wie die Einsatzgebiete der Kommunikation sich wandelten, so änderte auch sie sich selbst. Und mit der Zeit kamen neben den neuen Aufgabenfeldern auch in immer kürzeren Abständen neue Begriffe in die Kommunikationswissenschaft hinzu (vgl. Deutinger 2013, 5 f.).

Einer dieser Neologismen war das Issue Management. Dieses zielt darauf ab, frühzeitig bestimmte Aspekte die für das Unternehmen hinsichtlich seiner Entwicklung von Bedeutung sein könnte zu erkennen und diese positiv zu nutzen (vgl. Lies). Um einen Zusammenhang zwischen der einstigen Krisenkommunikation und dem Issue Management zu verstehen eignet sich das Zitat des ehemaligen US-Außenministers Henry Kissinger „An issue ignored is a crisis invited“ (vgl. 4managers,1). In der heutigen medialen Zeit, in der Kommunikation nicht nur mehr der Informationsverbreitung dient, zielt sie nun vielmehr darauf ab, das gesamte Umfeld einer Organisation im Blick zu behalten. Sie überwacht sowohl die internen als auch externen Beteiligungsgruppen und erforscht mögliche Gefahren. All diese Aufgaben zählen damit zu der Change Kommunikation, da sich auch diese mit Veränderungen, die von außen, aber auch von innen auf ein Unternehmen wirken können, auseinandersetzen muss (vgl. Deutinger 2013, 6).

### 4.2.1 Begriffsdefinition und Erfolgsbeiträge

„Change Kommunikation, Change Communications oder zu Deutsch Veränderungskommunikation ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses oder eines Change Projektes“ (Deutinger 2013, 3). Eine gut gelungene Kommunikation zwischen Management und Beteiligten wird einen wichtigen und bedeutenden Beitrag für einen erfolgreichen Ausgang eines Veränderungsvorhabens leisten können (vgl. Lauer 2014, 121). Durch Veränderungskommunikation lassen sich auch mögliche Widerstände einfacher überwinden (vgl. Pfannenberger 2007, 819). Daher stellt Kommunikation, richtig eingesetzt, einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den positiven Verlauf eines Change Prozesses dar (vgl. Lauer 2014, 121). Andererseits birgt Kommunikation allerdings auch ein hohes Risiko für den Misserfolg eines Veränderungsprozesses. Wie schon durch das Vier-Ohren Modell von Schulz von Thun bekannt, kann das Gesagte nämlich auch schnell fehlinterpretiert werden und zu

Missverständnissen führen (vgl. Lauer 2014, 121). Ziel der Veränderungskommunikation ist es, Einfluss auf sogenannte weiche Faktoren, wie Ängste und Widerstände zu nehmen, die den Erfolg bremsen oder beschleunigen können (vgl. Deutinger 2013, 4).

Kommunikation spielt eine wesentliche Rolle, wenn es um eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen geht. Sie ist nicht nur hilfreich für eine Bewältigung auftretender Widerstände, zusätzlich wirkt sie sich in der Anfangsphase motivierend auf die Mitarbeiter aus, indem das Erreichen erster Ziele von dem Management an die Belegschaft kommuniziert werden kann (vgl. Lauer 2014, 124).

Mit Hilfe der Kommunikation erreicht ein Unternehmen zudem, die Veränderungsnotwendigkeit bei seinen Mitarbeitern deutlich zu machen. Diese ist die Grundvoraussetzung, um bei Beteiligten Verständnis für einen Change Prozess einholen zu können (vgl. Deutinger 2013, XVIII). Festgefahrene Einstellungen und eingefrorene Verhaltensstrukturen, lassen sich demnach nur durch eine erfolgreiche Kommunikation ändern (vgl. Krüger/Bach 2014, 240).

## **5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Change Management**

Ein richtiges Erfolgsrezept gibt es für Change Management leider nicht. Ob ein Veränderungsprozess erfolgreich ausgeht, oder doch noch kurz vor Schluss scheitert, hängt oftmals von mehreren Faktoren ab. Selbst wenn ein Unternehmen glaubt, zu jedem Zeitpunkt richtig gehandelt zu haben, so ist es doch machtlos wenn am Ende nur noch ein bisschen Glück gefehlt hat (vgl. Lindinger/Goller 2004, 223 f.).

Um einen Change Prozess trotz aller Widerstände erfolgreich zum Ziel zu führen, sollen im folgenden Abschnitt mögliche Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden.

Anstatt sich zurückzuziehen und die Augen vor dem Unausweichlichen zu schließen, ist eine offene Kommunikation und direkte Ansprache der Problematik von Vorteil (vgl. Czichos 2014, 257). Der Irrglaube, dass es besser sei über Schwächen zu schweigen, trägt daher nicht zum erwünschten Erfolg von einem Change Projekt bei. Nur eine radikale Offenheit, sowohl von der Unternehmensspitze als auch von allen Beteiligten, führt dazu, dass die von allen Beteiligten benötigte Energie für die Durchführung eines Veränderungsprojektes freigesetzt wird (vgl. Schleuter/von Stosch 2009, 79).

Der richtige Umgang mit Widerstand ist für den Erfolg eines Veränderungsprozesses von elementarer Bedeutung (vgl. Haberzettl/Schinwald 2011, 126). Um einer Auflehnung positiv entgegenzutreten zu können muss ein Unternehmen lernen, den Widerstand zu akzeptieren. Für ein Unternehmen gilt es daher zu verstehen, dass sich Mitarbeiter nie widerspruchsfrei hinter ein Change Projekt stellen werden. Dazu liegt es in der Natur des Menschen, erst einmal kritisch und zögerlich auf etwas Neues zu reagieren. Das macht Widerstand zu etwas Normalem, das es zu akzeptieren gilt (vgl. Wagner). Zunächst mag das einmal schwer fallen, da ein Akzeptieren des Widerstands bedeuten würde, gleichzeitig auch verständnisvoll mit den Ängsten und Reaktionen der Mitarbeiter umzugehen. Hier sollten sich Unternehmen aber vor Augen halten, welche negativen Auswirkungen eine verständnislose Reaktion auf Widerstand zur Folge hätte. Verhärtete Fronten und ein anhaltendes schlechtes Bild des Managements, wären Beispiele solcher Auswirkungen (vgl. Haberzettl/Schinwald 2011, 169).

Des Weiteren empfiehlt sich eine schrittweise Einführung in die neuen Aufgabenbereiche. Dadurch ermöglicht es ein Unternehmen seinen Mitarbeitern, sich bereits im Vorfeld mit den Änderungen vertraut zu machen. Unsicherheiten werden schneller abgebaut. Zudem haben Mitarbeitern die Möglichkeit Kritik zu äußern. Daraus können Unternehmen realisierbare Verbesserungen ableiten, was sich positiv auf das Vertrauensverhältnis auswirken kann (vgl. projektmanagementhandbuch1).

Eine weitere Handlungsempfehlung ist das Schaffen von Transparenz. Für Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, worum es in einem Veränderungsprojekt grundlegend geht. Daher ist es wichtig, von Anfang an für Transparenz zu sorgen (vgl. projektmanagementhandbuch1). Hat ein Unternehmen daraufhin das Verständnis der Mitarbeiter erlangt, so werden sich einstige Gegenspieler zu Verbündeten wandeln lassen (vgl. Kraus-und-Partner1).

Von vornherein offen mit den Mitarbeitern zu kommunizieren hilft manchmal Widerstand gar nicht erst aufkommen zu lassen. Sollte es aber dennoch dazu kommen, ermöglicht eine ehrliche Kommunikation zumindest einen Abbau aufkeimender Widerstände (vgl. Berner 2006). Sowohl emotionale als auch persönliche Ängste, wie beispielsweise die Angst vor einer mit der Veränderung einhergehenden Entlassung, können durch eine konsequente Kommunikation der Veränderung gedämmt werden (vgl. Bornemann 2014c). Das Verhältnis zu den jeweiligen Stakeholdern eines Unternehmens, sollte ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden, da sie einen wesentlichen Beitrag für die weitere erfolgreiche Geschäftsentwicklung leisten. Daher sollte auf eine ständige Kontaktpflege und regelmäßigen Informationsaustausch geachtet werden (vgl. projektmanagementhandbuch1).

Es wird deutlich, dass vor allem die Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Change Management darstellt. Sie bezieht durch die interne Kommunikation, die Marketing-Kommunikation, die Finanzkommunikation und die externe Unternehmenskommunikation nicht nur alle Beteiligten eines Veränderungsprozesses ein, sie deckt auch gleichzeitig alle vorhandenen Kommunikationsfelder ab (vgl. Pfannenbergl 2013, 11).

## Literaturverzeichnis

- AENGENHEYSTER, SANDRA: **Das Tal der Tränen durchschreiten. Die 5 Phasen der Veränderung.** <https://wirtschaftswunder2punkt0.wordpress.com/2013/11/02/veraenderungskurve/> (20.12.2015)
- ARBEITSRECHT (2011): **Change Management: So reden Sie als Betriebsrat mit.** <http://www.arbeitsrecht.org/betriebsrat/mitbestimmung-von-a-z/change-management-so-reden-sie-als-betriebsrat-mit/> (07.12.2015)
- ASHKENAS, RON (2013): **Was sich ändern muss.** <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898305.html> (29.12.2015)
- AZRAK, RAMY: **Vier Strategien, wie Sie Ihren Umsatz erhöhen können.** <http://www.experto.de/marketing/kmu-marketing/vier-strategien-wie-sie-ihren-umsatz-erhoehen-koennen.html> (03.01.2016)
- BEA, XAVER FRANZ/HAAS, JÜRGEN (2015): **Strategisches Management.** 7. Aufl. Konstanz/München
- BERNER, WINFRIED (2006a): **Widerstände: Vom Umgang mit Ängsten, Trotz und Interessenpolitik.** <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/widerstaende.php> (28.12.2015)
- BERNER, WINFRIED (2006b): **Zustimmung: Eine besonders tückische Form des Widerstands.** <http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/zustimmung.php> (04.01.2016)
- BERNER, WINFRIED (2014): **Was ein Change Manager wissen und können sollte.** <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/anforderungen-change-manager.php> (26.12.2015)
- BERNER, WINFRIED (2015a): **Betriebsrat: Erbfeind oder kritischer Partner?** <http://www.umsetzungsberatung.de/arbeitsrecht/betriebsrat.php> (02.01.2016)
- BERNER, WINFRIED (2015b): **Mitbestimmung: Wo der Betriebsrat im Change Management mitzureden hat.** <http://www.umsetzungsberatung.de/arbeitsrecht/mitbestimmung.php> (06.01.2016)
- BORNEMANN, STEFAN (2012): **Stakeholder-Ihre Interessen und deren Analyse.** <http://www.lead-conduct.de/2012/11/28/stakeholder/> (02.01.2016)
- BORNEMANN, STEFAN (2014a): **Auftauen, ändern, stabilisieren. Change Management nach Kurt Lewin.** <http://www.lead-conduct.de/2014/05/25/change-management-kurt-lewin/> (05.01.2016)
- BORNEMANN, STEFAN (2014b): **Die menschliche Herausforderung des Change Managements: Widerstände identifizieren und verstehen.** <http://www.lead-conduct.de/2014/06/01/change-management-widerstaende/> (07.01.2016)
- BORNEMANN, STEFAN (2014c): **Change Management: Wie überzeugt man die Mitarbeiter?** <http://www.lead-conduct.de/2014/06/04/change-management-wie-mitarbeiter/> (27.12.2015)

- BRUNNER, MARC (2006): **Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in der Automobilindustrie**. Eine empirische Untersuchung. Wiesbaden
- BUSINESS-WISSEN1: **Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken**. <http://www.business-wissen.de/hb/was-vision-und-mission-im-unternehmen-bewirken/> (17.12.2015)
- BUSINESS-WISSEN2: **Warum Unternehmen sich verändern müssen**. <http://www.business-wissen.de/hb/warum-unternehmen-sich-veraendern-muessen/> (18.01.2016)
- CAMPHAUSEN, BERND (2013): **Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling**. 3. Aufl. München
- COBOCARDS1: **Einfluss des Stakeholders**. [http://cobocards.s3.amazonaws.com/card/480\\_300/9/9sbuy0313\\_2.jpg](http://cobocards.s3.amazonaws.com/card/480_300/9/9sbuy0313_2.jpg) (01.01.2016)
- DEUTINGER, GERHILD (2013): *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*. 1. Aufl. Berlin/Heidelberg
- DILLERUP, RALF: **Strategiebewertung und -formulierung**. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung) (02.01.2016)
- DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH (2008): **Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten**. 12. Aufl. Frankfurt/New York
- DÖRNER, CHRISTINE (2011): **Strategieentwicklung- Kompass im Veränderungsprozess**. 1. Aufl. Stuttgart
- EXISTENZGRÜNDUNG1: **Unternehmensziele: Was wollen Sie mit dem Unternehmen erreichen?** <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendungsplanen/ziele/> (15.12.2015)
- ENDERS, ALBRECHT/KÖNIG, ANDREAS/HUNGENBERG, HARALD (2009): **Wie Unternehmen radikalen Wandel meistern**. In: Harvardbusinessmanager 08/2009 <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-66114585.html>
- GANTENBEIN CONSULTING1: **Change Steps. Mit geplanter Veränderung zum Erfolg**. <http://www.gantenbein-consulting.de/change-management/change-management-steps.shtml> (07.12.2015)
- GRAMMES, FRANKZISKA (2015a): **Change Management: 8 Phasen nach John P. Kotter**. <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/personal/change-management-8-phasen-nach-john-p-kotter-7090> (30.12.2015)
- GRAMMES, FRANZISKA (2015b): **Change Management: Kurt Lewins 3-Phasen-Modell**. <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/personal/kurt-lewins-change-management-3-phasen-modell-6720> (04.01.2016)



- GRANT, ROBERT M. (2014): **Moderne strategische Unternehmensführung. Konzepte, Analysen und Techniken.** 1.Aufl. Weinheim
- GROLMAN, FLORIAN: **Wie sich Widerstand im Change Management positiv nutzen lässt.** <https://organisationsberatung.net/widerstand-change-management-veraenderungsprozess/> (27.12.2015)
- HABERZETTL, MARTIN/SCHINWALD, SANDRA (2001): **Erfolgreiches Change Management. Wie sie Mitarbeiter erfolgreich an Veränderungen beteiligen.** 1. Aufl. München
- HAGEN, NICLAS: **Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.** <http://www.starting-up.de/wachsen/strategien/produkt-markt-matrix-nach-ansoff.html> (02.01.2016)
- HAINSCH, CHRISTIAN (2014): **Veränderung meistern- Teil 3 Change Management Modelle.** <https://projektmanagementcoach.wordpress.com/2014/02/05/veraenderung-meistern-teil-3-change-management-modelle/> (29.12.2015)
- HAUFE (2014): **Wie Führungskräfte Veränderungsprozesse erleichtern können.** [http://www.haufe.de/personal/hr-management/change-management-fuehrungskraefte-und-veraenderungsprozesse\\_80\\_221772.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/change-management-fuehrungskraefte-und-veraenderungsprozesse_80_221772.html) (01.01.2016)
- HAUFE1: **Change Management/ 1.1.3 Widerstand in Veränderungsprozessen.** [http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/change-management-113-widerstand-in-veraenderungsprozessen\\_idesk\\_PI10413\\_HI1398882.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/change-management-113-widerstand-in-veraenderungsprozessen_idesk_PI10413_HI1398882.html) (08.01.2016)
- HAUFE2: **Projektmanagement als Führungsfunktion. Strategische Überwachung.** [http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/projektmanagement-als-fuehrungsfunktion-die-neue-rolle-d-221-strategische-ueberwachung\\_idesk\\_PI11444\\_HI2227905.html](http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/projektmanagement-als-fuehrungsfunktion-die-neue-rolle-d-221-strategische-ueberwachung_idesk_PI11444_HI2227905.html) (28.12.2015)
- HEIDENBERGER, BURKHARD: **Wozu ein Unternehmensleitbild?** <http://www.zeitblueten.com/news/unternehmensleitbild/> (17.12.2015)
- HERNSTEIN (2012): **Rolle von Führungskräften in Unternehmen.** <http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/Reports-2004-2013/Rolle-von-Fuehrungskraeften-in-Unternehmen/> (10.12.2015)
- HERRMANN, RAFFAEL (2012): **Branchenstrukturanalyse nach Porter am Beispiel des Marktes von Softdrinks in Deutschland.** <http://derwirtschaftsinformatiker.de/2012/11/16/corporate-management/branchenstrukturanalyse-nach-porter-am-beispiel-des-marktes-fur-softdrinks-in-deutschland/> (02.01.2016)
- HINTERHUBER, HANS H. (2011): **Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken.** 8.Aufl. Berlin
- HUMAN-CHANGE1: **Situationen emotionaler Belastung in Veränderungsprozessen.** <http://human-change.de/agb/52-situationen-emotionaler-belastung-in-veraenderungsprozessen.html> (22.12.2015)
- HUNGENBERG, HARALD (2014): **Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren.** 8.Aufl. Wiesbaden

- INSTITUT FÜR INTUITION1: **Umgang mit Widerstand**. <http://www.institut-intuition.de/kontakt/archiv/artikel-umgang-mit-widerstand> (25.12.2015)
- INTERNE-KOMMUNIKATION1: **Drei-Phasen-Modell der Veränderung nach Kurt Lewin**. <http://www.interne-kommunikation.info/drei-phasen-modell-nach-kurt-lewin/> (04.01.2016)
- JUREVICIUS, OVIDIJUS (2013): **VRIO Framework**. <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html> (05.01.2016)
- KOLKS, UWE (1990): **Strategieimplementierung. Ein anwenderorientiertes Konzept**. Wiesbaden
- KOTTER, JOHN P. (2011): **Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern**. München
- KRAUS-UND-PARTNER1 : **Transparenz**. <http://www.kraus-und-partner.de/change-management/wiki/transparenz> (16.01.2016)
- KREYHER, VOLKER (2016): **Skript Strategisches Management/Unternehmensführung**. EC Europa Campus. Karlsruhe
- KRÜGER, WILFRIED/BACH, NORBERT (2014): **Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung**. 5.Aufl. Wiesbaden
- KRÜGER, WOLFGANG (2015): **Unternehmensführung. Grundlagen des Managements**. Stuttgart
- KRÜGER, WILFRIED/HOMP, CHRISTIAN (1997): **Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb**. 1997. Wiesbaden
- KUNZ, CHRISTIAN (2012): **Stakeholdermanagement in SEO-Projekten**. <https://www.seo-suedwest.de/seo-wissen/seo-projektmanagement/43-allgemein/335-stakeholdermanagement-seo-projekte.html> (02.01.2016)
- LAUER, THOMAS (2014): **Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren**. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg
- LIES, JAN: **Issues Management**. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569804/issues-management-v3.html> (25.12.2015)
- LINDINGER, CHRISTOPH/GOLLER, INA (2004): **Change Management leicht gemacht. Heute hier, morgen dort?** Frankfurt
- LUDEWIG, CHRISTOPH (2015): **Porters Five Forces kurz und knapp**. <http://www.marktding.de/strategie/porters-five-forces-kurz-und-knapp/> (30.12.2015)

- MARKETING1: **Produktdiversifikation.** <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/marketing/produktdiversifikation.php> (02.01.2016)
- MARKETINGINSTRUMENTE1: **Produktlebenszyklus.** <http://marketinginstrumente.net/marketing-analysen/produktlebenszyklus/>
- MIXIMINI, DOMINIK (2013): **Scrum-Einführung in der Unternehmenspraxis. Von starren Strukturen zu agilen Kulturen.** 1.Aufl. Berlin/Heidelberg
- MÜLLER-STEWENS, GÜNTER/LECHNER, CHRISTOPH (2005): **Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.** 3.Aufl. Stuttgart
- NGUYEN, TRISTAN/ROMEIKE, FRANK (2013): **Versicherungswirtschaftslehre. Grundlage für Studium und Praxis.** Wiesbaden
- OBERMANN, CHRISTOF: **Change Management- Die Führungskraft im Change-Prozess.** <http://www.obermann-consulting.de/change-management-die-fuehrungskraft-im-change-prozess/> (01.01.2016)
- ONPULSON1: **Change-Management.** <http://www.onpulson.de/lexikon/change-management/> (18.01.2016)
- OSTERHOLD, GISELA (2002): **Veränderungsmanagement. Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg.** 2.Aufl. Wiesbaden
- PETERJOHANN-CONSULTING1: **Change Management in Projekten.** <http://www.peterjohann-consulting.de/index.php?menu-id=change> (23.12.2015)
- PFANNENBERG, JÖRG (2007): **Veränderungskommunikation: Unterstützung von Change-Prozessen.** In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsgg.): **Handbuch Unternehmenskommunikation.** 1.Aufl. Wiesbaden
- PFANNENBERG, JÖRG (2013): **Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. 3. Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien.** 3. Aufl. Frankfurt am Main
- PROFIRMA1: **Strategiebewertung/Strategieformulierung.** [http://www.haufe.de/unter%0Bnehmensfuehrung/profirma-professional/strategiebewertungstrategieformulierung\\_idesk\\_PI11444\\_HI1683410.html](http://www.haufe.de/unter%0Bnehmensfuehrung/profirma-professional/strategiebewertungstrategieformulierung_idesk_PI11444_HI1683410.html) (05.01.2016)
- PROJEKTMANAGEMENTHANDBUCH1: **Umgang mit Widerstand im Projektmanagement.** <http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand/> (30.12.2015)
- PROJEKTMANAGEMENT-MANUFAKTUR1.: **Stakeholderanalyse.** <http://www.projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse> (02.01.2016)

- RECKLIES, DAGMAR (2001): **Porters fünf Wettbewerbskräfte**. [http://www.the-management.de/Ressources/P5F.htm#\\_Toc506359956](http://www.the-management.de/Ressources/P5F.htm#_Toc506359956) (03.01.2016)
- SANDER, MAIKE (2011): **Strategisches Marketing**. <http://www.sander-marketing.de/strategisches-marketing-3/> (01.01.2016)
- SCHEWE, GERHARD: **Change Management**. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-management-v9.html> (04.01.2016)
- SCHLEUTER, WILLIBERT/VON STOSCH, JOHANNES (2009): **Die sieben Irrtümer des Change Management und wie Sie sie vermeiden**. 1. Aufl. Frankfurt/New York
- SCHREYÖGG, GEORG/KOCH, JOCHEN (2007): **Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis**. 1.Aufl. Wiesbaden
- SEIN-UND-WIRKEN1: **Die Logik der Gefühle: Die emotionale Verarbeitung unerwünschter Veränderungen**. <http://www.sein-und-wirken.de/d/node/14> (20.12.2015)
- SETPARK (2013): **Stakeholdermanagement und Relevanz**. [http://www.setpark.com/Blog/index\\_files/d62e86cf8d09b919717b2c270508c2e6-15.html](http://www.setpark.com/Blog/index_files/d62e86cf8d09b919717b2c270508c2e6-15.html) (02.01.2016).
- SETZWEIN, MONIKA (2011): **Die Gefühlskurve in Change-Projekten**. <http://blog.setzwein.com/2011/03/21/die-gefuehlskurve-in-change-projekten/> (20.12.2015)
- SIEPER, MARC (2008): **Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen**. Hamburg
- SOLYP (2014): **Erfolgreiches Change Management mit Kotters 8-Stufen-Model**. <http://www.solyp.com/de/blog/article/change-management-kotter-8-stufen-model.html> (28.12.2015)
- STEINMANN, HORST/SCHREYÖGG, GEORG (2000): **Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien**. 5.Aufl. Wiesbaden
- STÖTZER, SANDRA (2009): **Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen**. 1. Aufl. Wiesbaden
- TANTUM1: **Strategieformulierung**. <http://www.tantum.com/deutschland/strategie-formulierung.htm> (05.01.2016)
- TEUBER, STEPHAN/HIMMELREICH, DANIELA (2006): **Die 8 Stufen nach Kotter** <http://www.perspektive-mittelstand.de/Change-Management-Die-8-Stufen-nach-Kotter-Teil-1/management-wissen/444.html> (01.01.2016)
- THOMPSON, ARTHUR A./STRICKLAND, ALONZO J. (1998): **Crafting and implementing strategy**. 10. Aufl. Boston

- VAHS, DIEMAR/WEIAND, ACHIM (2013): **Workbook Change Management. Methoden und Techniken.** 2. Aufl. Stuttgart
- VOGT, GUDRUN G. (1999): **Nomaden der Arbeitswelt. Virtuelle Unternehmen/Kooperation auf Zeit.** 1. Aufl. Zürich
- VON DER GATHEN, ANDREAS (2014): **Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung.** 3. Aufl. Frankfurt/New York
- WAGNER, EIKE: **Von Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen.**  
<http://www.perspektive-blau.de/artikel/1007b/1007b.htm> (20.12.2015)
- WELGE, MARTIN K./A-LAHAM, ANDREAS (2012): **Strategisches Management.** Grundlagen-Prozesse-Implementierung. 6.Aufl. Wiesbaden
- WIRTSCHAFT48: **Strukturanalyse von Branchen- Die fünf Wettbewerbskräfte.**  
[http://www.wirtschaft48.info/a/Strukturanalyse\\_von\\_Branchen\\_%26ndash%3B\\_Die\\_f%FCnf\\_Wettbewerbskr%E4fte-928494.html](http://www.wirtschaft48.info/a/Strukturanalyse_von_Branchen_%26ndash%3B_Die_f%FCnf_Wettbewerbskr%E4fte-928494.html) (04.01.2016)
- ZEIT (2012): **Studie: Wandel belastet Unternehmen und Mitarbeiter.**  
<http://www.zeit.de/news/2012-10/22/unternehmen-studie-wandel-belastet-unternehmen-und-mitarbeiter-22152803> (18.01.2016)
- ZELESNIAK, ELENA/GROLMAN, FLORIAN: **Change Management Definition-Was ist Change Management?** <https://organisationsberatung.net/change-management-definition-was-ist-change-management/> (04.01.2016)
- 4MANAGERS,1: **Issue Management. Krisenprävention aber auch Chancenkommunikation.** <http://4managers.de/management/themen/issue-management/> (25.12.2015)
- 4MANAGERS,2: **Portfolio-Analyse. Vom Finanzwirtschaftlichen Portefeuille zum Portfolio-Management.** <http://4managers.de/management/themen/portfolio-analyse/> (02.01.2016)

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname